



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

TEMA:

**Diseño del Balanced Scorecard para la producción de discos de
empanadas aplicado en Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A**

AUTORES:

Jarrín Pesantes, Livingston Leonardo

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional

Orellana Armijos, Génesis Michelle

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciada en Gestión Empresarial Internacional

TUTOR:

Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.

Guayaquil, Ecuador

27 de febrero del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Jarrin Pesantes, Livingston Leonardo** como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** y **Orellana Armijos, Génesis Michelle** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Ing. Roman Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, 27 de febrero del 2020.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jarrín Pesantes, Livingston Leonardo

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Diseño del Balanced Scorecard para la producción de discos de empanadas aplicado en Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 27 de febrero del 2020

f. _____

Jarrín Pesantes, Livingston Leonardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Orellana Armijos, Génesis Michelle

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Diseño del Balanced Scorecard para la producción de discos de empanadas aplicado en Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A** previo a la obtención del título de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 27 de febrero del 2020

f. _____

Orellana Armijos, Génesis Michelle



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Jarrín Pesantes, Livingston Leonardo**

Orellana Armijos, Génesis Michelle

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño del Balanced Scorecard para la producción de discos de empanadas aplicado en Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 27 de febrero del 2020

f. _____
Jarrín Pesantes, Livingston Leonardo

f. _____
Orellana Armijos, Génesis Michelle



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

The screenshot shows the URKUND web interface. On the left, document details are displayed: **Documento**: [JARRIN PESANTES LIVINGTON LEONARDO Y ORELLANA ARMIJOS GENESIS MICHELLE FINAL.docx](#) (D63620990); **Presentado**: 2020-02-07 23:15 (-05:00); **Presentado por**: livington_jarrin@hotmail.com; **Recibido**: cynthia.roman.ucsg@analysis.urkund.com; **Mensaje**: Tesis 100% - 07-02-2020 [Mostrar el mensaje completo](#). A yellow box indicates: 2% de estas 88 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes. On the right, a table titled 'Lista de fuentes' shows the following entries:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	JARRIN- ORELLANA UTE 2019 AVANCE 50% FINAL.docx
	UTE 2019 CORRECCION ultima al 3-12docx.docx
	VALLEJO ENRIQUEZ LEONELA VALENTINA & VILLAVICENCIO GONZALEZ DO...
	TESIS FINAL- NUEVA.docx
	TESIS final-Ronny Pita.docx

At the bottom of the interface, there are navigation icons and a status bar showing '1 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL TEMA:

Diseño del Balanced Scorecard para la producción de discos de empanadas aplicado en Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A

AUTORES: Jarrin Pesantes, Livingston Leonardo Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional

Orellana Armijos, Génesis Michelle

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Gestión Empresarial Internacional

TUTOR: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs. Guayaquil, Ecuador 28 de febrero del 2020

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por la vida y haberme enviado ángeles en el camino.

Este trabajo lo dedico al esfuerzo constante de mis padres, gracias a su apoyo infinito tanto económico como su impulso me permitieron cursar todos los escalones y ser profesional.

A mi único hermano, le agradezco por existir y quiero ser el ejemplo de él.

A mi abuelita que está en el cielo, ella me inculcó la virtud de la responsabilidad y las fuerzas de superación.

A toda mi familia, por su apoyo incondicional.

A Luis, mi enamorado y amigo de universidad, que me apoyó e impulsó a continuar siempre.

A mis mejores amigos Valeria y Magnis, que siempre tenían una palabra de aliento en el transcurso de este camino. A Dome, mi amiga por la motivación

A mi compañero de tesis y amigo Livingston, porque estuvimos cursando la montaña de emociones que representa realizar una tesis.

A Marcia, mi jefa, quien me brindó todo su apoyo y comprensión de lo que representa trabajar y estudiar.

Gracias a la Ing. Cynthia Román, por su guía y dedicación.

Orellana Armijos, Génesis Michelle

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y por brindarme todas sus bendiciones permitiéndome alcanzar esta meta anhelada, y por haber puesto personas increíbles que me han ayudado a crecer como estudiante y como persona.

A mi madre Rocío Pesantes, por ser ese ángel especial que me ha guiado por el camino correcto y me ha cuidado en cada momento de mi vida, además por la motivación constante de seguir perseverando hasta lograr mis sueños.

Al mister Carlos Ribadeneira que ha sido un pilar fundamental en mi formación profesional y humana, gracias por darme el tiempo para estudiar y sobre todo su confianza.

A Génesis Orellana, mi compañera de tesis que estuvo para impulsarme a dar lo mejor de mí en cada detalle de las asignaciones.

A nuestros profesores, que gracias a su devoción por la enseñanza me brindaron las herramientas elementales para mi carrera profesional, quiero agradecer en especial a la Ing. Cynthia Román que fue un apoyo y una guía en este trayecto final de mi carrera universitaria.

Jarrín Pesantes, Livingston Leonardo

DEDICATORIA

El trabajo se lo dedicamos a nuestras familias y padres, quien nos han apoyado a lo largo de toda la carrera universitaria con consejos y motivándonos a la superación personal y profesional. Este es el inicio de una nueva etapa, retándonos a enfrentar nuevos desafíos, los cuales esperamos lograrlo con el mayor esfuerzo para cumplir nuestros objetivos.

Gracias infinitas

Jarrín Pesantes, Livingston y Orellana Armijos, Génesis



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**ING. HURTADO CEVALLOS, GABRIELA ELIZABETH, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA**

**ING. JÁCOME ORTEGA, XAVIER OMAR PhD.
COORDINADOR DE ÁREA**

**ECON. ÁVILA CHIRIBOGA, FRANKLIN ALEJANDRO, MGS.
OPONENTE**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes	3
Contextualización del problema.....	4
Justificación.....	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Preguntas de investigación y/o hipótesis.....	5
Limitaciones y delimitaciones.....	6
MARCO TEÓRICO	7
El Direccionamiento Organizacional	8
Indicadores Claves del BSC.....	9
Perspectivas del Balanced Scorecard	11
Perspectiva financiera.	11
Criterio de cliente.	13
Criterios de los procesos al interior.....	14
Criterio del Aprendizaje.	15
Aspectos a utilizar para implementar el Balanced Scorecard	17
Aspecto 1: Definir estrategias.	17
Aspecto 2: la finalidad de la estrategia.....	18
Aspecto 3: informe de estrategias y objetivos.....	19
Aspecto 4: Comunicar, implantar, desplegar y automatizar la organización.	19
Cultura Organizacional	20
Marco Referencial	22

Utilización del BSC en las áreas de producción	22
METODOLOGÍA	24
Diseño de la investigación.....	24
Análisis de resultados	25
Área de Producción- Horario Diurno.	26
Análisis de resultado área de producción- Horario Nocturno.	32
Capítulo I. Formulación de la estrategia	40
Análisis del entorno.....	40
Misión.....	40
Visión.	40
Análisis Pestel	40
Político.	41
Económico.....	41
Social.....	42
Tecnológico.....	43
Ecológico.....	43
Legal.....	44
ANÁLISIS FODA.....	46
La matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	47
La matriz de evaluación de factores externos (IFE).....	48
5 Fuerzas de Porter	49
Poder de negociación con proveedores	51
Poder de negociación con clientes.....	52
Barreras de entrada. - Amenaza de nuevos entrantes.....	53
Barreras de salida. - Amenaza de nuevos sustitutos	53
CPM (Matriz del Perfil Competitivo)	55
Matriz Espacial.....	59

Capítulo II. Propuesta de implementación de la estrategia	62
Asuntos Gerenciales	62
Establecer objetivos anuales.....	62
Análisis de la estructura organizacional.....	63
Optimización de costos	64
Mejorar el servicio al cliente.....	64
Diferenciar el producto.....	64
Invertir en un mantenimiento preventivo y no correctivo.....	64
Diseñar políticas	65
Asignar recursos	65
Reestructuración y reingeniería.....	66
Revisar los planes de recompensas e incentivos	66
Minimizar la resistencia al cambio.....	67
Relacionar gerentes con la estrategia	68
Desarrollar una cultura de apoyo estratégico	68
Desarrollar una función eficaz de recursos humanos.....	69
Geografía.....	69
Demografía.....	69
Psicográfico	70
Comportamiento.....	70
Capítulo III. Evaluación y Control	71
Evaluación de los subprocesos del área de producción.....	71
Estudio Financiero.....	72
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
Bibliografía.....	85
ANEXOS.....	91

Anexo I. Entrevistas	91
Anexo II. Encuesta realizada a los colaboradores área de producción	92
Anexo III. Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de producción- Horario Diurno.....	95
Anexo IV Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de producción- Horario Nocturno	101
Anexo V Resultados Modelo de análisis de valor agregado	103
Anexo VI Ruta crítica antigua.....	111
Anexo VII Nueva Ruta Crítica.....	113
Anexo VIII Ratios sin implementación.....	115
Anexo IX Evidencia fotográfica	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Total colaboradores área de producción.....	25
Tabla 2 Prueba Chi cuadrado Comunicación vs compromiso con los empleados	26
Tabla 3 Prueba Chi cuadrado Inclusión vs valor y apoyo	27
Tabla 4 Prueba de Chi Cuadrado Comunicación vs Habilidades de supervisión	28
Tabla 5 Prueba de Chi Cuadrado Diseño de trabajo vs sistemas	29
Tabla 6 Prueba de Chi Cuadrado tiempo vs condiciones.....	30
Tabla 7 Prueba de Chi Cuadrado Capacitación vs Desarrollo	31
Tabla 8 Prueba Chi cuadrado Comunicación vs compromiso con los empleados	32
Tabla 9 Prueba Chi cuadrado Inclusión vs valor y apoyo	33
Tabla 10 Prueba de Chi Cuadrado Comunicación vs Habilidades de supervisión	34
Tabla 11 Prueba de Chi Cuadrado Diseño de trabajo vs sistemas	35
Tabla 12 Prueba de Chi Cuadrado Tiempo vs condiciones.....	36
Tabla 13 Prueba de Chi Cuadrado Capacitación vs Desarrollo	37
Tabla 14 Resumen Chi Cuadrado de Pearson	38
Tabla 15 Resumen Análisis PESTEL.....	45
Tabla 16 Matriz FODA	46
Tabla 17 Matriz EFE	47
Tabla 18 :Matriz de evaluación del factor interno (IFE).....	48
Tabla 19 Participación en el mercado	49
Tabla 20 Resumen 5 Fuerzas de Porter	54
Tabla 21 Matriz CPM.....	55
Tabla 22 Lista de precios 2020- Mi Comisariato.....	58
Tabla 23 Matriz Espacial.....	59
Tabla 24 Resultado matriz espacial.....	60
Tabla 25 Segmentación de mercado.....	69
Tabla 26 Jerarquía de objetivos.....	73
Tabla 27 Presupuesto proyectado.....	73
Tabla 28 Flujo de efectivo sin implementación	75

Tabla 29 Flujo de efectivo con implementación	76
Tabla 30 Escenario real	77
Tabla 31 Escenario Optimista	78
Tabla 32 Escenario Pesimista.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comunicación vs compromiso con los empleados	26
Figura 2 Inclusión vs valor y apoyo	27
Figura 3 Comunicación vs Habilidades de supervisión	28
Figura 4 Diseño de trabajo vs sistemas	29
Figura 5 Tiempo vs condiciones	30
Figura 6 Capacitación vs desarrollo	31
Figura 7 Comunicación vs compromiso con los empleados	32
Figura 8 Inclusión vs valor y apoyo	33
Figura 9 Comunicación vs Habilidades de supervisión	34
Figura 10 Diseño de trabajo vs sistemas	35
Figura 11 Tiempo vs condiciones	36
Figura 12 Capacitación vs Desarrollo	37
Figura 13 Rivalidad entre los competidores.....	50
Figura 14 Distribución del producto	52
Figura 15 Publicidad en página oficial la Chilenita	56
Figura 16 Publicidad en página oficial la Chilenita	57
Figura 17 Publicidad en revista El Universo.....	57
Figura 18 Estudio de Mercado- discos de empanadas	58
Figura 19 Elaboración Matriz Espacial	59
Figura 20 Resultado Matriz Espacial	60
Figura 21 Pronóstico de ventas 2018-2023 basado en datos históricos de La Chilenita (Villavicencio González & Vallejo Enríquez , 2018)	62
Figura 22 Estructura Organizacional.....	63
Figura 23 Sensibilización de la Tasa Vs VAN.....	78
Figura 24 Sensibilización de la Tasa Vs VAN.....	79
Figura 25 Mapa estratégico BSC	80
Figura 26 Balanced Scorecard.....	81
Figura 27 Perspectivas BSC	82

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo de titulación es realizar el diseño del Balanced Scorecard (BSC) para mejorar el proceso de producción en la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A. La muestra que se obtuvo fue 34 colaboradores encuestados en el horario diurno y 18 encuestados en el horario nocturno. Los resultados se obtuvieron mediante un enfoque mixto con metodología cuantitativa y cualitativa. Para medición de la variable de la cultura organizacional de los colaboradores del área de producción se empleó el cuestionario estructurado de Harvard Business Review por los autores Bassi y McMurrer (2007), los resultados obtenidos mediante el modelo de Chi Cuadrado de Pearson, del cual se obtuvo valores de significancia mayores a 0.05, es decir no se rechaza la hipótesis nula, que sostiene que la cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa. Se precisó que el principal factor que incide en los costos del área de producción es el desperdicio, la concientización de los empleados y a su vez el control en los procesos. A partir de esta investigación se recomienda estructurar un proceso para el manejo del desperdicio generado a partir de la distribución de los cortes y creando conciencia en los colaboradores de los altos costos que estos representan para la producción viéndose reflejado tanto en la utilidad de la organización como en las propuestas de mejora que se puedan implementar para beneficio de ellos.

Palabras Claves: Planeación estratégica, Balanced Scorecard, manejo de procesos, producción, cultura organizacional, motivación

ABSTRACT

The purpose of this titling work is to carry out the design of the Balanced Scorecard (BSC) to improve the production process at the Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A. The sample obtained was 34 employees surveyed during the daytime and 18 respondents during the nighttime. The results were obtained through a mixed approach with quantitative and qualitative methodology. The structured questionnaire of the Harvard Business Review by the authors Bassi and McMurrer (2007), was used to measure the organizational culture variable of the collaborators in the production area, analyzing the results using Pearson's Chi Square model, from which significant values greater than 0.05 were obtained. To say that the null hypothesis is not rejected, which argues that the organizational culture has no impact on the performance of employees in the company's production area. It was pointed out that the main factor that affects the costs of the production area is waste, employee awareness and, in turn, process control. From this investigation it is recommended to structure a process for the management of waste generated from the distribution of the cuts and creating awareness among the employees of the high costs they represent for the production being reflected both in the usefulness of the organization and in the improvement proposals that can be implemented for their benefit.

Keywords: Strategic planning, Balanced Scorecard, process management, production, organizational culture, motivation

RÉSUMÉ

Le but de ce travail de titrage est de réaliser la conception de la Balanced Scorecard (BSC) pour améliorer le processus de production à Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A..L'échantillon obtenu était de 34 employés interrogés pendant la journée et 18 répondants pendant la nuit. Les résultats ont été obtenus grâce à une approche mixte avec une méthodologie quantitative et qualitative. Le questionnaire structuré de la Harvard Business Review par les auteurs Bassi et McMurrer (2007), a été utilisé pour mesurer la variable de culture organisationnelle des collaborateurs dans la zone de production, en analysant les résultats au moyen du modèle Pearson Chi Square, à partir duquel des valeurs de signification supérieures à 0,05 ont été obtenues. Dire que l'hypothèse nulle n'est pas rejetée, ce qui fait valoir que la culture organisationnelle n'a aucun impact sur la performance des employés dans la zone de production de l'entreprise. Il a été souligné que le principal facteur qui affecte les coûts de la zone de production est le gaspillage, la sensibilisation des employés et, à son tour, le contrôle des processus. À partir de cette enquête, il est recommandé de structurer un processus de gestion des déchets générés par la distribution des coupes et de sensibiliser les employés aux coûts élevés qu'ils représentent pour la production se reflétant à la fois dans l'utilité de l'organisation et dans les propositions d'amélioration qui peuvent être mises en œuvre à leur profit.

Mots-clés: planification stratégique, tableau de bord équilibré, gestion des processus, production, culture organisationnelle, motivation

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación pretende realizar el diseño del Balanced Scorecard (BSC) para mejorar el proceso de producción en la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A..

En el Capítulo I, se definirá el modelo de planificación estratégica, al identificar los principales problemas en un entorno macro y micro de la organización.

La planeación estratégica permite realizar un acercamiento preventivo a las situaciones a presentarse con el fin de tomar las mejores decisiones a favor de la organización y a su vez garantizar la trazabilidad de las actividades a realizar. Los directivos y gerentes de las empresas deben responder al dinamismo del entorno y a los factores críticos internos para posteriormente plantear soluciones que mejoren su estatus actual y generen valor en los procesos. La clave de ello está en el trabajo y la planificación en equipo, enfocado en el logro de las metas planteadas.

En el Capítulo II se elaborará una propuesta para la implementación de la estrategia en el proceso de producción analizando la cultura organizacional del área, la empresa se posiciona como líder en su sector de mercado, pese a ello la producción se realiza en base a la demanda de pedidos que tienen, sin consideración previa del análisis planteado, lo que tiende a influir en el índice de productividad final del proceso generando gastos para la empresa.

En el Capítulo III se evaluará mediante indicadores el área de producción e identificar los procesos de mejora a través de la metodología Balanced Scorecard, esta herramienta se especializa en gestionar como herramienta de control para la dirección de las áreas y proporcionar una base fundamental en el desempeño de los departamentos. Con la diseño de dicho método se pretende establecer una estructura clara para la mejora continua, una cultura de calidad y evaluar el uso eficiente de los recursos en el área de producción de la empresa La Chilenita (Fadhil & Sofian, 2015).

Por ello a través de este trabajo se realizará la formulación, propuesta de implementación, evaluación y control, con el propósito de conocer la situación actual de la organización en el área de producción, determinar las actividades críticas en el desarrollo de las actividades operativas y proponer una mejora en pro de la empresa analizada, ante el crecimiento continuo de la empresa en el mercado y la propuesta de eficiencia y eficacia en su desarrollo interno.

Antecedentes

El entorno se vuelve cada vez más competitivo, esto lleva a los diversos integrantes de la economía al gestionar cambios de metodologías continuas en pro de las mejores prácticas, con el propósito de la inserción de ajustes y mejoras en los protocolos de la gestión administrativa (Anjomshoae, Hassan, Kunz, Wong, & Leeuw, 2017). No obstante, es preciso que los miembros de la organización adopten un modelo de direccionamiento, pues éste será parte de la base del desarrollo de la entidad.

En la actualidad una de las principales preocupaciones que tienen los gerentes y directivos de una empresa al poner en práctica las estrategias es realizarlo con mayor control y siendo más eficiente en sus procesos. El empleo de la herramienta BSC como método para medir los procesos internos, actualmente es más utilizado en la evaluación de las empresas (Chiarini & Vagnoni, 2015).

Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A es una empresa legalmente constituida en el año 1999 por María Lourdes López y Carlos Luis Ribadeneira López, con el objetivo de producir pastas de harina de trigo para la elaboración de empanadas en el mercado nacional. Surgió como una empresa familiar y artesanal. Hoy en día, La Chilenita es una empresa líder del sector en el mercado ecuatoriano de pastas de harina de trigo. Su crecimiento empresarial ha sido sostenido, la mejora continua de la calidad de los discos de empanadas es una de las prioridades en la empresa, es un objetivo organizacional el alcanzar un proceso de producción más eficiente.

Contextualización del problema

En la empresa La Chilenita, se pretende diseñar una planificación estratégica en el área de producción. Basado en la identificación de los procesos, se observó que requieren de la realización de un mantenimiento preventivo en cada una de las máquinas que se usa en la transformación para el producto terminado, la maquinaria utilizada para dicho desarrollo de manufactura, comprenden: las amasadoras, bandas transportadoras, laminadoras y máquinas semiautomáticas.

Con el uso rutinario de la maquinaria, y con una jornada laboral que comprende horarios de lunes a domingo, laborados en doble turno; el desgaste continuo es un factor que debe ser considerado para no optar por un mantenimiento reactivo, sino anticiparse a los inconvenientes operativos de dicha maquinaria, los cuales representan gastos en la producción. En toda la gestión de producción, no se evidencia un plan de contingencia para la reposición inmediata de la maquinaria, en caso de acontecer una anomalía, causando retraso en la entrega del producto, debido a que afecta la logística de distribución de los discos de empanadas. Al no contar con un manual de procedimientos en la utilización de los equipos, las actividades realizadas de forma autónoma por los colaboradores, tienden a afectar el manejo de las máquinas, ocasionando un posible desgaste en menor tiempo, al correspondiente a la depreciación proyectada. A su vez el manejo de los desperdicios generados por los cortes en la masa ocasiona pérdidas económicas para la empresa, por ello se pretende analizarlos para proponer mediante la herramienta desarrollar mejoras en el departamento y contribuir a una optimización de los recursos.

Justificación

A través de la herramienta Balanced Scorecard, la cual busca actuar como elemento integrador de los hechos actuales con los futuros (Akkermans & Van, 2018), se pretende diseñar un proceso para aplicar a las actividades críticas en el departamento de producción, las cuales a razón de la carencia del sistema de planeación estratégica dificultan la trazabilidad en los procesos operacionales.

Por otro lado, el perfil del cargo contribuirá a realizar de forma óptima la producción, permitiendo que cada individuo pueda desempeñar funciones definidas y

en base a los indicadores económicos que evalúan el desempeño. La organización debe tomar en consideración las opciones disponibles para alcanzar un resultado deseable, siendo el Balanced Scorecard (BSC) lo que ayudará de una manera directa al mejoramiento en la toma de decisiones (Navarrete, Ríos, & Sánchez, 2007).

La ausencia de un plan estratégico en La Chilenita, las deficiencias en el cuidado preventivo de las máquinas y la falta de conciencia por parte de los trabajadores han generado serias dificultades a la organización, que se ha visto reflejado en retraso en los pedidos, afectando al menor de la cadena de distribución, los cuales son los vendedores, desencadenando en una afectación al consumidor final, debido a que provoca escasez e inconformidad, influyendo a que opten por un producto sustituto, lo cual puede tender a influir en posicionamiento y lealtad al producto. Al considerar la situación en la producción, la empresa debe prepararse para los cambios internos que se pretende proponer con el fin de que junto a la cultura organizacional establecida se logre un cambio positivo para la organización.

Objetivo General

Diseñar el Balanced Scorecard (BSC) en la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A para mejorar el proceso de producción.

Objetivos Específicos

- 1) Definir el modelo de planificación estratégica, al identificar los principales problemas en un entorno macro y micro de la organización.
- 2) Elaborar una propuesta para la implementación de la estrategia en el proceso de producción analizando la cultura organizacional del área.
- 3) Evaluar mediante indicadores el área de producción e identificar los procesos de mejora a través de la metodología Balanced Scorecard.

Preguntas de investigación y/o hipótesis

Ho. La cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilenita.

H1. La cultura organizacional tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilenita.

Limitaciones y delimitaciones

Entre las limitaciones presentes en el estudio se encontraron: (1) Disponibilidad de tiempo para realizar la investigación, debido a que la recolección de datos fue realizada de manera presencial tanto en horario de jornada diurna y nocturna. (2) La encuesta debía ser dirigida debido a que parte de la producción solo tienen estudios primarios, por ello en la lectura e interpretación requerían de respaldo. (3) Requiere de análisis cuantitativo de forma micro para la elaboración de los procesos. (4) Es un proceso continuo por lo que la toma de tiempos se dificultaba. (5) La encuesta fue realizada en el área de almuerzo y los colaboradores debían regresar de forma inmediata a sus lugares de trabajo.

El estudio fue realizado en el área de producción de la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A. se recolectaron datos en la planta de producción, cumpliendo con el protocolo de higiene y medidas que posee la organización para evitar contaminación del producto. Los datos de la encuesta se realizaron mediante el instrumento del artículo “Maximizing your return on People” de Harvard Business Review, por los autores Bassi y McMurrer (2007), el cual contiene 22 preguntas dividida en 5 dimensiones, las cuales son: Prácticas de liderazgo, Compromiso de los empleados, Accesibilidad al conocimiento, Optimización de la fuerza de trabajo, Capacidad de aprendizaje, el cual permite analizar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores del área de producción, a su vez una entrevista con la jefa de producción, jefa de calidad y gerente de ventas.

MARCO TEÓRICO

El ser competitivo es fundamental en una empresa, y con mayor énfasis en una era donde la tecnología se encuentra en pleno auge, esto conlleva a encontrar diversos representantes económicos que actúen de manera constante con el fin de lograr mejoras significativas en los resultados organizacionales. Es necesario que toda empresa mantenga una clara visión y estrategias de direccionamiento, solo así la institución puede cimentarse y soportar los cambios futuros (Scianna, Niccolini, & Guidetti, 2016).

El proyectar métodos puede verse como la transformación de una estructura empresarial que se interesa en proyectar sus metas, enfocándose en la toma de correctas decisiones con respecto a la división y entrega de recursos (Hu, Liu, Chen, & Qin, 2016). De esta forma la empresa queda encaminada y alineada a lograr sus objetivos planteados. Al realizar un proyecto de forma estructurada, permite a la institución el empleo de todos los recursos de una manera más conveniente, también se puede observar el origen de las operaciones que ayuda a visualizar las fallas y corregirlas, aumentando de esta manera la productividad y operatividad (Schwarz, Cummings, & Thomas, 2017).

Un plan estratégico es el método que servirá para enfocarse en los siguientes puntos: 1) establecer los ambientes, el intrínseco y el extrínseco de la empresa, 2) determinar la visión y misión, 3) exponer los objetivos generales, 4) elaborar y escoger las técnicas que utilizará y 5) destinar los medios precisos para conseguir los resultados deseados (Wolf & Floyd, 2017). Toda planificación tiene que poder reconocer las coyunturas y peligros que se van dando en un tiempo venidero, es como se dan los cimientos, afianzamos nuestras coyunturas y atacamos nuestras falencias, así se consigue dinamizar nuestras habilidades que se utilizan para eliminar nuestras falencias. De esta forma se logrará destacar ante la competitividad empresarial. (Fatemeh, Møller, & Hvam, 2016).

Es muy común en estos tiempos hablar sobre distintas orientaciones en el ámbito de la administración, uno de estos modelos es el Balanced Scorecard, convirtiéndose en un instrumento con el cual se miden las gestiones empresariales, transformándose en el principal medio para el crecimiento de muchas empresas en toda Latinoamérica (Hladchenko, Balanced Scorecard—a strategic management system of

the higher education institution, 2015). El propicio estudio del Balanced Scorecard puede contribuir a los ejecutivos de una empresa a utilizar este método para definir las metas estratégicas dentro de su empresa, convirtiéndolo en una agrupación de reglamentos claros para la revisión de todo lo gestionado. Gran parte de las organizaciones emplean esta herramienta, logrando visualizar la mejora en sus actividades en distintas áreas como: el servicio a sus clientes, de la misma manera se deben mejorar las competencias propias de la empresa, así como las mejoras a los empleados, también en los programas y reglamentos que se convierten en una base sólida que perfeccionan las futuras decisiones de la empresa (Colareta, 2017).

Existen cuatro formas de representar al Balanced Scorecard: la de finanzas, el de la clientela, el de método intrínseco y el de enseñanza; estos cuatro aspectos son sincronizados, y se encuentran conectadas entre sí, lo cual origina una interrelación entre motivo-consecuencia y de esta manera obtener las herramientas necesarias para cada área y conseguir el cumplimiento de los objetivos planteados, un análisis adecuado y una clara visión de los indicadores (González & Polindara, 2017).

El Direccionamiento Organizacional

En las organizaciones es esencial mejorar los procedimientos de una gerencia en planeación, y medir el rendimiento de las organizaciones, debido a que son el efecto más palpable de la transformación del globo empresarial, que por muchos años ha estado latente la urgencia de una transformación trascendental que mejore y optimice todo resultado operacional, igualmente al sistema de finanzas de las organizaciones (Hasan & Chyi, 2017). Esta técnica o herramienta está comprometida con el carácter de planeación, logrando conseguir un resultado favorable. De la misma manera este plan estratégico debe alcanzar metas específicas, que puedan ser medidos por el indicador de cumplimiento de la empresa (Borisova, 2017). Existen otros mecanismos que han surgido en base de una aparición organizada de un tipo de negocios donde se pueden diferenciar a los actores involucrados, obteniendo un nuevo planteamiento sobre la esquemática evaluativa del resultado, igualmente el definir las tácticas de empresas (Solano, 2016).

El Balanced Scorecard es el conjunto de mandos integrales que permite unir aspectos organizacionales y estratégicos ya sea mediante indicadores de gestión y

desempeño. Los indicadores más importantes en estos periodos y que presentan una medición en el desempeño de la organización son los financieros. Se podría afirmar que los requerimientos tienen un giro, teniendo un nuevo enfoque hacia la capacidad para obtener resultados vinculados a los objetivos de la empresa (Merchán, Sigcha, Morocho, Cabrera, & Siguenza, 2017).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) mantiene los parámetros financieros de manera resumida para la gerencia, en donde encontramos medidores de manera global y entera, uniendo a la clientela, a los procesamientos intrínsecos y el de los trabajadores. El Balanced Scorecard tuvo su nacimiento por dos estadounidenses Robert Kaplan y David Norton, ellos idearon un diseño que facilitara una eficaz medida satisfactoria de sus clientes finales, constando con cuatro señalizadores: 1) Clientes, 2) Negocio interiormente. 3) Innovar – aprender y, 4) Criterio financiero (Peñafiel, 2016).

Para el Balanced Scorecard la empresa está en la obligación de redefinir sus metas para que se ajusten a las necesidades de su clientela, debido a que la sistematización gerencial llena los vacíos que existen en casi todos los sistemas gestionables, esto se debe a las ausencias en los procesos de sistematización que evita ejecutar las estrategias internas o feedback. Las gestiones en el ruedo del Balanced Scorecard ayudan a organizar de manera equitativa poniendo sus estrategias a largos periodos. El Balanced Scorecard tiende a convertirse en la primordial gestión de una organización en esta época de cambios informáticos (Álvarez, 2017).

Indicadores Claves del BSC

Algo que es destacable de Kaplan y Norton es la no centralización exclusiva solo al ámbito de las finanzas, ya que tiende a visualizarse de forma más completa a la satisfacción de la clientela, igualmente puede vincular las estrategias en ejecución (Alveiro, 2015). De acuerdo a lo mencionado anteriormente se enumerarán indicadores necesarios:

El consumidor, los pilares esenciales de una empresa: Es importante que los administradores cambien la visión organizada de los consumidores y para conseguir este cambio es necesario tener una clara idea de los objetivos a alcanzar (Akkermans & Van, 2018). Las empresas están en la obligación de desarrollar una reestructuración

de sus estándares, por ello es necesario ajustarse a las necesidades o requerimientos de los consumidores, que varían de acuerdo al mercado y al entorno en donde se desarrollen (Anjomshoae, Hassan, Kunz, Wong, & Leeuw, 2017). Normalmente los aspectos a evaluarse son los comprobantes de venta, lista de precios, participación del entorno y la satisfacción del mercado potencial.

Excelencia primero: Este indicador se centra en la parte interna por cada área de la empresa, ya que tiene como objetivo primordial enfocarse en cada operación interna que nos facilite la satisfacción de los clientes (Harden & Upton, 2016). Igualmente es necesario enfatizar en todas las áreas de la empresa, de igual importancia son los avances tecnológicos con el fin de lograr metas y liderar el entorno. El Balanced Scorecard facilita la creación de un plan estratégico exitoso el mismo que se va desarrollando gradualmente y muestra las diferentes reacciones de los trabajadores, permitiendo encontrar errores y sus debidas soluciones (Sandkuhl & Seigerroth, 2017).

Novedades para la fácil comprensión: Por medio de estas importantes modificaciones se busca mejorar todos los parámetros de medidas, que ayuden a disminuir los tiempos haciéndolos más eficientes, cumpliendo en la industria un mejor desempeño ya que minimiza y mejora las labores, pudiendo reconocer de manera palpable y notoria los cambios realizados en este campo (Díaz & Fernando, 2014).

Criterio financiero: normalmente se tiene como regla que los medidores de finanzas no cumplen con las expectativas de la clientela, ni con la producción y en menor escala con los dependientes de la empresa. Lo que sí se puede observar de manera muy clara son los beneficios y rentabilidad que obtiene la institución. El reto que se plantea la empresa es el de encontrar un punto de equilibrio entre la parte operacional y financiera, todo esto con el fin de facilitar e innovar un programa metodológico que se amolde a los requerimientos (Granados, Jiménez Castañeda, & Nieto, 2017).

El método feedback: Balanced Scorecard como herramienta, la utilización de programas tecnológicos es fundamental para lograr alcanzar los resultados deseados. Podemos destacar un par de utilidades del Balanced Scorecard, la primera es comunicar y alinear, de esta manera todas las personas que trabajan en la empresa estarán mucho más habituados e informados de la organización (Hoyos, 2017). Algo muy relevante en la utilización del feedback es el ser táctico, ordenado y sencillo para

lograr un fácil aprendizaje (Kaplan & Norton, Using the balanced scorecard as a strategic management system, 2000).

Según lo expresado en párrafos anteriores, se puede afirmar que los procesos del feedback táctico tiene sus bases en un esquema de autoridad formado por tres componentes principales.

(a) Por una estructuración formada de estrategias que se comuniquen entre los diferentes autores de manera generalizada o individualizada teniendo como resultado un plan generalizado.

(b) El feedback es el encargado de reunir la información necesaria para el respectivo análisis, comprobando que las teorías planteadas si se relacionan entre ellas los logros deseados y las diferentes estrategias.

(c) Una agrupación de procesos que permita encontrar soluciones de inconvenientes, pudiendo ser analizados y aprendiendo a mejorar las actuaciones de los mismos, esto da origen a un plan de estrategias en caso de emergencias.

Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard tiene como objetivo principal observar las estrategias empresariales. Iniciando primeramente el desarrollo de todas las metas financieras que son muy importantes para lograr ver con claridad las metas deseadas, convirtiéndose en mecanismos que regirán la medición de la clientela. Adicionalmente todo proceso interno tiene una planificación que no solo se enfoca en la satisfacción del cliente, sino que también en el ámbito de las finanzas (Kaplan & Norton, 2001). También se puede decir, que todo método es capaz de reconocer al mismo tiempo lo aprendido versus el desarrollo que se da del planeamiento del sistema y la clara visión de las metas

Perspectiva financiera.

Su principal función, es dar la información de los resultados económico de la empresa, a los directivos y saber si cumplió con los parámetros planteados. Se orienta a centrarse en la creación de datos que estén enfocados a mostrar una alta rentabilidad a los directivos de la empresa. Igualmente, para obtener una clara definición debemos tener un medidor que pueda responder a lo deseado por los directivos y que al mismo tiempo ampliar el desarrollo de la empresa mejorando sus ganancias e irse

capitalizando paulatinamente. Hay que tener en cuenta que para cumplir con las expectativas es importante como los directivos vean a la empresa en diferentes tiempos, para esto hay que tener un medidor de los ingresos por venta, el mismo margen contribuye, para invertir en el activo fijo como en el valor económico agregado (EVA). Hay que tener una clara visión está enfocada en medir los logros establecidos, igualmente realizando el respectivo estudio de las ganancias del negocio para los directivos. (Kaplan & Norton, 2001). También se puede establecer la creación de un plan estratégico para mejorar las ganancias según lo deseado:

Incrementar el valor agregado

- (1) Aumentar los ingresos y variar las fuentes
- (2) Perfeccionar la eficacia de las operaciones
- (3) Maximizar el capital

Así mismo, existen algunos facilitadores que ayudan a conseguir lo planificado, destacándose:

- (1) Valor económico agregado –EBITDA
- (2) Retorno sobre capital empleado – ROCE
- (3) Margen de operación
- (4) Ingresos
- (5) Rotación de activos
- (6) Retorno de la inversión – ROI
- (7) Relación deuda/patrimonio
- (8) Inversión sobre la venta

De manera generalizada se puede decir que si medimos a los actores del criterio financiero estos nos muestran las estrategias de la empresa, junto a la puesta en marcha de la misma, que debe contribuir a mejorar la mínima aceptable que satisfaga los deseos de los socios del negocio, ya que las metas financieras tienen por costumbre tener una relación con las ganancias y desempeño de las acciones. Algo muy importante de notar es que la mayoría de los socios no están muy conformes con las

antiguas mediciones sobre las finanzas, ya que son consideradas anticuadas y no tienen la capacidad de mejorar los eventos modernos, ya que se manifiestan nuevos valores (Hladchenko , 2015). Contrariamente en Balanced Scorecard se puede observar esos valores y dar una vistazo a tiempos pasados, el plan estratégico está capacitado para visualizar antiguas estrategias, teniendo por inicio las metas financieras en los diferentes tiempos y vincularlos a una sucesión planes estratégicos que deben ser realizados entre lo financiero, la clientela, los movimientos al interior, los trabajadores y la sistematización, logrando un efectivo plan económico a periodos largos (Díaz & Fernando, 2014).

Criterio de cliente.

El cliente tiende a esperar que sus deseos en la atención sean escuchados y valorados. Al enfocarse con claridad en la satisfacción del cliente, es donde se vean mejoradas las ganancias, que se ven también reflejados en el área de las finanzas. Para tener una clara visión de lo que es el negocio en sí, el centro de esta estrategia es el cliente, que es el pilar que sostiene a la empresa, solo manteniendo satisfecho al cliente se o puede retener (Schwarz, Cummings, & Thomas, 2017).

Al medir estos criterios, es que encontramos la correcta medición de datos antiguos; para comprender como ir avanzando en mantener las propias y correctas necesidades de nuestros consumidores, pudiendo relacionar las variables entre los costos y beneficios, para ingresar con pie firme en los nuevos mercados, todos estos factores se nos proyectan como metas alcanzadas. Se precisará tomar en cuenta que el satisfacer al consumidor este enmarcado en los valores planteados por la empresa. (Solano, 2016).

Todo lo propuesto debe ser cumplido en base al aspecto y expectativa basado en la mejora, entre el costo y la atención. Este cuadro debe de reflejar el valor del importe entre el abastecedor y el consumidor. Al observar cada indicador nos damos una clara idea, del contento de los consumidores, mejora del servicio, reclamos atendidos y solucionados en totalidad, el incremento y la retentiva de los usuarios y el empoderamiento en los mercados (López, 2014).

Para finalizar, se dirá, en la antigüedad las empresas se concentraban en la capacidad de sus departamentos, enfatizando el actuar entre los productos y las innovaciones tecnológicas. Para ciertas empresas que no entienden la necesidad del

usuario, terminan comprendiendo al final que la competencia tiene mejores probabilidades de mejorar los precios para sus consumidores, quitándoles la capacidad de captar nuevos clientes. Hay que tener bien en claro que si se desea mejorar las finanzas a periodos más largos tiene que dar una mejor producción y mejor entrega, que puedan ser bien vistos por los usuarios y consumidores (Harden & Upton, 2016).

Criterios de los procesos al interior.

Estos criterios tienden a identificar las metas y al indicador estratégico que están mezclados al procesamiento más importante de la empresa y del cual dependen los éxitos y las metas alcanzadas para los directores de empresa como para los consumidores. Este criterio se lo ve desarrollado en los cumplimientos de las estrategias, de los marcadores financieros y los usuarios o clientela. Estos resultados permiten alinear e identificar cada actividad con su proceso, esto nos ayuda a establecer metas específicas que garanticen el mantener a nuestros consumidores y accionistas contentos (Kaplan & Norton, 2000).

Un punto importante de mantener presente, es que al principio se debe tener una clara visión de cómo se debe ir desarrollando el negocio que se está estableciendo, cumpliendo con los parámetros para conseguir las metas, y que estas puedan ser medidas de manera muy simple (Wolf & Floyd, 2017). Las metas, los medidores y las decisiones tomadas se convertirán en habilidades que llevarán al excelente manejo en los procesos, manteniendo de manera equilibrada el contento de los directivos y los consumidores. Un nuevo diseño innovado al proceso de estos es el encontrar clara oportunidad para mejorar continuamente cada proceso, con la finalidad de seguir llenando cada expectativa del consumidor, mejorando las ganancias y manteniendo un eficaz proceso e igualmente el adecuado uso de la infraestructura (Álvarez, 2017).

Este criterio igualmente, plantea comprobar que cada proceso sea primordial para la empresa, el rotar a los empleados y el mantenerlos constantemente en capacitaciones hace que se despunte de manera más eficaz y acertada la atención a los clientes, cuidando de esta manera los rubros de la empresa. Una aspiración más que tiene este criterio, es el de identificar las destrezas de las labores en conjunto, creando un ambiente de confianza y familiaridad entre los empleados, esto conlleva a mantener la fidelidad de los mismos hacia la empresa. Es necesario mencionar que se deben

establecer medidores de este criterio, siendo propios de la empresa y no de naturaleza común (Hoyos, 2017).

Enumeraremos algunos medidores que se utilizan comúnmente en otras áreas y dan un mal enfoque, porque se pueden asociar a otros procesos:

- (1) Costo unitario por actividad
- (2) Niveles de producción
- (3) Costos de falla
- (4) Costos reprocesos, desperdicio (costos de calidad)
- (5) Beneficios derivados del mejoramiento continuo
- (6) Eficiencia de uso de los activos.

Se puede establecer, que desarrollar el Balanced Scorecard mantiene una clara y continua alineación, por tanto este criterio busca encontrar las falencias y restablecer de manera perfecta y continua los alineamientos que se establecieron de igual manera para los usuarios y los directivo, manteniendo la satisfacción de los mismos, esto complementa el indicador financiero y la demanda, de manera conjunta y general el Balanced Scorecard maneja de forma sistematizada los procesos internos y los externos, encontrando un pin to de equilibrio en donde su mayor enfoque sean los consumidores reales (Fatemeh, Møller, & Hvam, 2016).

Criterio del Aprendizaje.

El cuarto punto de este criterio se orienta en hallar medidores que se utilicen como catapulta para mejorar el funcionamiento del negocio. Así mismo, se puede ver reflejado la facilidad que tiene la empresa para adaptarse a los cambios. Esta capacidad orienta de una manera muy ordenada a la empresa, incluyendo a su personal, el adquirir medios tecnológicos eleva de forma importante a la institución, pues esto nos ayuda de una manera muy rápida y eficiente con el proceso de la información dando pautas muy claras para una transformación de la empresa (Anjomshoae, Hassan, Kunz, Wong, & Leeuw, 2017).

De manera perseverante obtendremos enfocadas las metas plateadas de las finanzas en un pequeño tiempo, la propia directiva comete errores tan comunes, que

minimizan las capacidades en un futuro de sus propios colaboradores, de los avances tecnológicos y de los planes estratégicos. El mantener estas erróneas decisiones conlleva a alejarse de las metas planteadas, convirtiéndose en un obstáculo para llegar a satisfacer a nuestros consumidores y accionistas. Formando un enormes bloques que impiden el crecimiento de la empresa (Borisova, 2017). Se puede afirmar en la actualidad los puntos más necesarios de medir es el desenvolvimiento de la empresa, en el interior del Balanced Scorecard se prevé los medios necesarios para convertir a la empresa en una con mayor competencia, no solamente por los métodos tradicionales sino por un mejor crecimiento y apertura a nuevas sucursales, generalmente esto no actúa de manera corriente, sino que es el efecto de las múltiples mejoras dadas en la empresa (Scianna, Niccolini, & Guidetti, 2016).

Los éxitos en un mayor tiempo, y el perfecto desarrollo de la organización tiene su afianzamiento en las inversiones de nueva tecnología y la constante instrucción. El establecer la habilidad para manejar los momentos críticos, el disponer de tecnología, incentivar las inversiones y el mantenerse pendiente de las nuevas investigaciones permiten evaluar los nuevos objetivos a alcanzar (Rastislav & Lesníková, 2016).

Frente a la descripción de medidores, se establece algunas perspectivas:

- (1) Brecha de competencias clave (personal), gestión de competidores claves.
- (2) Fidelizar y retener a talento humano clave. Agregar tecnologías y valor en los procesos.
- (3) Toma de decisiones claves y disponibilidad de información objetiva.
- (4) Progreso en sistemas de información estratégica
- (5) Satisfacción del capital humano y buen clima organizacional.

Las empresas tienen que realizar inversiones en sus edificaciones, empleados, programas y procesos para lograr un verdadero crecimiento y obtener favorables resultados en tiempos alargados, esto se debe como último punto, al deseo de conseguir cumplir con las metas establecidas la igual que los parámetros financieros, del consumidor y de los propios procesos de la empresa. Si se globaliza al Balanced Scorecard se puede afirmar que es un instrumento que entrega la planeación que se enmarca en la toma de decisiones dentro de la institución e igualmente se lo utiliza

para mantener comunicada a toda la empresa. (Sang-ho, Sang-han, Sung-ho, Hyun-jun, & Ik-soon, 2016).

Aspectos a utilizar para implementar el Balanced Scorecard

Las empresas modernas de este tiempo constantemente se mantienen observadas por sus propios directivos de manera globalizada, para esto es primordial mantener la información detallada, así como sus normas y programas en base al Balanced Scorecard, este, tiene que ser muy exacto ya que es primordial adaptarse a las situaciones que se le presentan constantemente, teniendo una claridad sobre aspectos que antes no se podían apreciar, citaremos dos ejemplos, los avances tecnológicos y la filosofía de empresas, adicionalmente el incluir medidores y variación cualitativas (Alveiro, 2015).

Aspecto 1: Definir estrategias.

Las tácticas que maneja el Balanced Scorecard, se convierten en la clara visualización de estrategias organizadas que se mezclan entre unas a otras como un modelo entre las causas y efectos. Las diferentes temáticas de la empresa son entendibles en este periodo y se vinculan de forma directa a los cuatro aspectos definidos. Hay empresas que su utilizan los cuatro aspectos plateados por Kaplan y Norton. Desde otro ángulo en contratamos a las instituciones sin fin de lucro, que pueden ser del gobierno o de otro tipo que añaden a sus sistemas modelos muy similares, según sus propias necesidades que podrían variar entre una menos o una más (Haizam & Baharein , 2015).

No importa cuál sea el caso, hay que tomar en cuenta, que en cada aspecto hay que encontrar medidas que conlleven a la planificación de metas para el buen desempeño de la institución que vaya planteando el crecimiento de la misma, convirtiéndose en las bases futuras del buen desempeño grupal de la empresa. Para ciertos visionarios esta etapa se convierte en la más compleja de los procesos, pues es aquí donde se puede diferenciar la actividad anterior a la nueva. Ciertos individuos llegan a considerar exigencias muy profundas en el área financiera, la del consumidor de los aprendizajes y conocimientos de la empresa (Solano, 2016).

Viendo desde otro punto de vista se puede decir que hay un cambio de estrategias que llevan a transformar los procesos que están inmersos en la utilización del Balanced Scorecard usándolo como método para implantarlo y obteniendo cambios sustanciales en los resultados sean de ámbitos profesionales y personales, derivándose las necesidades de dialogar y analizar continuamente y que puedan girar en torno a los planes establecidos en la empresa, en donde se puedan confrontar el aspecto cultural y el accionar operacional de los directivos, tomando muy en cuenta de donde viene conjunto de directivo al igual que encargado de los procesos (Schwarz, Cummings, & Thomas, 2017). Hay varios elementos infaltables en esta etapa:

- (1) Planeación y documentación de estrategias que existen en la empresa.
- (2) Know-how de grupos de los equipos guías, pues son estos los que conocen las estrategias de la empresa.
- (3) Guía de planeación, el informe de la producción, la planeación planificación de la producción e inversión.
- (4) Reportes anualizados, los balances y estudio de la empresa.
- (5) Reuniones de ejecutivos y el nuevo panorama de estrategias.

Aspecto 2: la finalidad de la estrategia.

En este segundo aspecto encontramos principalmente la unificación de todo el directorio y de sus gerentes, que se unifican para conseguir lograr cumplir con las estrategias y con los medidores más importantes en el Balanced Scorecard, según se observa, se propone presentar medidores de las metas hay que tener con claridad los diferentes detalles de estos componentes:

- (1) Las metas estratégicas: que detallan las intenciones de los objetivos; los resultados que se plantean obtener.
- (2) Medidores de la estrategia: elaboración de un plano que nos indique con claridad cada fórmula, objetivo de estos, banda para medir, base de información, métodos para medir, dispositivos que establezcan los objetivos a alcanzar e informes de los mismos.

- (3) Identificar cada vector estratégico: los vectores estratégicos son agrupaciones de metas relacionadas, las mismas que pueden ser definidas y mantienen una comunicación en los momentos de más crisis de los planteamientos estratégicos en donde contemplamos los cuatro criterios, pero pueden existir algunos en donde la secuencia de causas y efectos puedan esconder algunas fallas de los criterios.

Aspecto 3: informe de estrategias y objetivos.

En este periodo es que concluye la creación del BSC quedando establecidos los primeros alineamientos para usarse en la empresa. Tiene mucha importancia que queden establecido los acuerdos entre el grupo del directorio las metas estratégicas que se obtendrán en la organización y de los medidores que se utilizarán, se apalancará los valores, ya que son muy importantes para lograr las metas trazadas en la empresa. Será necesariamente importante ajustar el objetivo de cada indicador y se tiene que establecer la unión entre los directivos y los miembros de la empresa (González & Polindara, 2017).

Aspecto 4: Comunicar, implantar, desplegar y automatizar la organización.

No va a servir de nada si al Balanced Scorecard no se le da un buen uso, por eso es importante incluirlo y agendarlo en la empresa, debe ser muy necesario incluir al Balanced Scorecard en los sistemas de los ejecutivos, para tener una clara idea de cómo se encuentra desempeñando la empresa (Akkermans & Van, 2018). Para lograr esta meta es importante establecer los logros de los objetivos anteriores, para implementar nuevas estrategias utilizando varios elementos:

Un avalúo real del Balanced Scorecard, los medidores no definidos o de complementar, que tengan sus estrategias de diseños y recopilación de la información para los futuros reportes.

- (1) Diseño de planes estratégicos, a veces se puede percibir que estos planeamientos no estan bien definidos.

- (2) La complejidad del modelo utilizado actualmente de las agendas de ejecutivos más los ajustes a proponer o la de modificar para incorporación el BSC para la sistematización de las gerencias.
- (3) Entrega del patrón de reuniones de las gerencias, y el seguimiento generalizado de lo planeado y a gestionar.
- (4) Estrategia para una mejor correspondencia, educar y difundir a nivel de gerencia para los puestos inferiores, uniendo todas las estrategias.
- (5) La implementación de un método para el Balanced Scorecard. Este tiene que evaluar los diferentes aspectos externos versus las propias características de la empresa.

En estos nuevos aspectos se desea obtener metas que impacten de manera positiva en la empresa, para esto los resultados tienen que enfocarse en la propagación de la misma siendo automática, para la agenda del BSC, definir el plan a accionar en los informes que siguen en espera, plataforma alineada de las diferentes estrategias; y para finalizar, un accionar que movilice a toda la empresa (Navarrete, Ríos, & Sánchez, 2007).

Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido un campo de interés durante muchos años, lo que indica varias diferencias entre los valores y las expectativas de los empleados con diferentes antecedentes culturales. Investigadores han respaldado que los problemas pueden surgir durante las actividades comerciales multinacionales y los entornos de trabajo que se atribuyen erróneamente a la incompetencia profesional, mientras que probablemente sucedan debido a la debilidad de los empleados para percibir las creencias y el comportamiento de otras personas y adaptarse a estrategias extranjeras. Por lo tanto, un desafío fundamental para las organizaciones es hacer que sus empleados vuelvan a clasificar a las personas demográficamente diferentes como miembros del grupo, de modo que se promueva la interacción y la confianza mutua y la diversidad de la información se vuelva constructiva (Ogbonna & Harris, 2000).

La cultura interna de una organización debe estudiarse y medirse como parte de la cultura nacional, las características demográficas y las características individuales de los trabajadores. En la década de 1970, el aumento universal de la economía y la elevación de la competencia entre las empresas dieron como resultado la migración de grandes cantidades de trabajadores y empleados a los países occidentales, lo que hizo que las organizaciones e instituciones fueran multiculturales y misceláneas. Se llevaron a cabo numerosas investigaciones para determinar si las actitudes corporativas, los valores y las formas de comportamiento de los empleados influyeron en su desempeño laboral y en el éxito de la institución. Gradualmente, los investigadores introdujeron nuevos medios para mejorar el rendimiento empresarial a través del conocimiento, estilos de vida, valores y experiencias compartidas entre los empleados (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2016).

Dado que se han sugerido muchas definiciones diferentes para la cultura organizacional, muchos investigadores están de acuerdo en que se refiere a un sistema de valores, creencias y comportamiento compartido entre los empleados. La cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado o descubierto al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válidas y, por lo tanto, para ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Tan, 2019). En el marco de esta definición, la cultura es un proceso dinámico, resultante de la interacción entre otros y promovida por los comportamientos de liderazgo. Abarca un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y restringen el comportamiento. Otra definición exitosa, y quizás más específica, de cultura organizacional, según la cual la cultura organizacional es un conjunto de valores, símbolos y rituales, compartidos por miembros de una empresa específica, que describe la forma en que se hacen las cosas en una organización para resolver tanto los problemas de gestión interna como los relacionados con los clientes, proveedores y el medio ambiente (Owino & Kibera, 2015).

Marco Referencial

Utilización del BSC en las áreas de producción

El mercado donde las competencias son muy versátiles se halla hundidas las organizaciones de este tiempo, se hace imperante el decidir oportunamente que decisión se tomará en base a informes exactos para decidir cuál es el mejor camino a tomar.

Albeiro (2015) indica en sus estudios, que el BSC empieza con el análisis de los pro, los en contra y coyuntura. Se realizará un despliegue de las metas estratégicas en los que obtendremos medidores del desempeño. A seguir se realizará una demostración del BSC por departamentos para analizar y medir el rendimiento de sus procesos de las empresas de manufactura. En estas investigaciones los resultados de las auditorias hechas antes de la utilización del BSC y después de utilizar el BSC se pudo observar en qué estado se encontraba el negocio (Bassi & McMurrer, Maximizing your return on people, 2007).

López (2014) manifestó que mediante esta investigación, creó un plan estrategias y un Balanced Scorecard que lo aplicó al área de contabilidad que entregó a los gerentes del área fide cada planta de Lear Argentina, que era un informe completo, ordenado y sistematizado igualmente de los informes económicos y de las finanzas. Como resultado, esto demostró que utilizar el BSC se consiguió organizar de manera muy eficiente los aspectos, el económico y el financiero con una cronología exacta permitiendo una adecuada toma en las decisiones para que no falte definir estrategias que siempre estén enfocados en el rendimiento de los miembros de cada departamento.

Araújo (2009) dio una clara explicación, como donde diagnosticaba la situación, pero para prever esto a las empresas recomendó que diseñen el FODA, una vez que se pudieron encontrar las amenazas se enfocó en estrategias que contrarrestaran las debilidades , ampliando las oportunidades utilizando todas sus fortalezas, es como logró estructurar el BSC al direccionar las evaluaciones de los

desempeños por empleado y del negocio para que ambas partes estén claramente alineadas con las estrategias, propósitos e iniciativas.

Por otra parte, Ikechukwu, Odum, Chidoziem y Odum (2017) buscaron evaluar el efecto de Balanced Scorecard (BSC) en el valor de la empresa con base en la evidencia de las empresas manufactureras en Nigeria. Los datos secundarios constituyen la principal fuente de recopilación de datos, estos datos se obtuvieron de informes anuales de empresas cotizadas en la Bolsa de Valores de Nigeria desde el año 2011 hasta 2015. Se utilizaron herramientas de investigación como estadísticas descriptivas y análisis de regresión cuadrática múltiple para establecer el impacto de los procesos financieros, comerciales, de clientes y de aprendizaje y crecimiento. perspectivas sobre el valor de la empresa. Los resultados del análisis han demostrado que las empresas con un proceso comercial bajo tienen un rendimiento significativamente mejor y se valoran más que aquellas empresas con un proceso empresarial alto. Por lo tanto, el estudio alienta a las empresas a implementar Balance Score Card (BSC) ya que la adopción de solo uno o dos atributos BSC ha demostrado mejorar el valor organizacional.

Además, Chiarini y Vagnoni (2015) afirmaron que la metodología Lean tiene que implementarse estratégicamente solo de manera ascendente, involucrando procesos de producción y tratando de reducir el desperdicio en la planta de producción. Sin embargo, desde la década de 1990, muchas empresas han implementado el Balanced Scorecard, integrando estrategias económicas y financieras con estrategias vinculadas a la gestión de operaciones en general, para ampliar la satisfacción de sus diferentes partes interesadas. De esta manera se afirmó que BSC es un sistema bien consolidado para implementar estrategias Lean. Sin embargo, BSC no es el único sistema que puede estar relacionado con la implementación Lean. Desde la década de 1960, se ha presentado un sistema similar en Japón. El sistema se llama Hoshin Kanri ha sido implementado por empresas de todo el mundo. Esta investigación contribuyó al debate sobre cómo implementar Lean Production desde un punto de vista estratégico. En este sentido, se compararán dos sistemas diferentes, Hoshin Kanri y Balanced Scorecard. La investigación se basó en tres estudios de caso de fabricación que investigan en particular cómo combinar los enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y las técnicas utilizadas para el despliegue y la implementación.

Finalmente, Mihailovna y Anatolievna (2018) desarrollaron recomendaciones metodológicas para implementar un cuadro de mando integral práctico. Las perspectivas para el desarrollo del cuadro de mando integral deben estar basadas en principios logísticos y estratégicos. Los indicadores y sus valores característicos son parte del desarrollo, lo cual permite coordinar la gestión operativa y estratégica y obtener un efecto sinérgico organizacional. Como resultado del estudio, la metodología de autor del cuadro de mando integral permite mejorar la cooperación efectiva entre organizaciones de forma vertical.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

El alcance metodológico en el presente trabajo de titulación es de carácter descriptivo. Por medio del cual se recogen datos de la variable para poder describir la situación actual de la organización respecto a la cultura organizacional. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) afirman: “En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

El enfoque de la investigación es mixto con metodología cuantitativa y cualitativa. Para medición de la variable de la cultura organizacional de los colaboradores del área de producción se emplea el cuestionario estructurado de Harvard Business Review por los autores Bassi y McMurrer (2007), dividido en 5 dimensiones, las cuales son: Prácticas de liderazgo, Compromiso de los empleados, Accesibilidad al conocimiento, Optimización de la fuerza de trabajo, Capacidad de aprendizaje. El mismo se aplicará a los 52 trabajadores que la conforman, cantidad correspondiente al total de la población para pertinencia del estudio. A través de este instrumento se logra validar la información recolectada permitiendo comparar y contrastar dichos datos para mayor replicabilidad en los resultados investigados (Carmona Santiago, García-Ruíz, Luisa Máiquez y José Rodrigo, 2019). Los datos fueron recolectados en el período noviembre y diciembre 2019 considerando como base de datos la nómina de trabajadores en el mes de octubre/2019.

En referencia al aspecto cualitativo se realizará una entrevista como herramienta de aproximación a la realidad que percibe en el área de producción, la jefa de producción, la jefa de calidad y el gerente de ventas. Esta metodología brinda mayor veracidad de la información, permite una interpretación más próxima al estado organizacional actual, otorga riqueza interpretativa y un desarrollo más cercano al contexto propio de la institución (Aguilar Gavira & Barroso Osuna , 2015).

El diseño de investigación corresponde al tipo no experimental, debido a que no hubo manipulación de las variables, empleándose el mismo contexto y escenario para toda la muestra. Los datos fueron recolectados en un único momento, por ello el horizonte aplicado es de categoría transaccional (Tam Málaga, Vera, & Oliveros Ramos , 2008).

Análisis de resultados

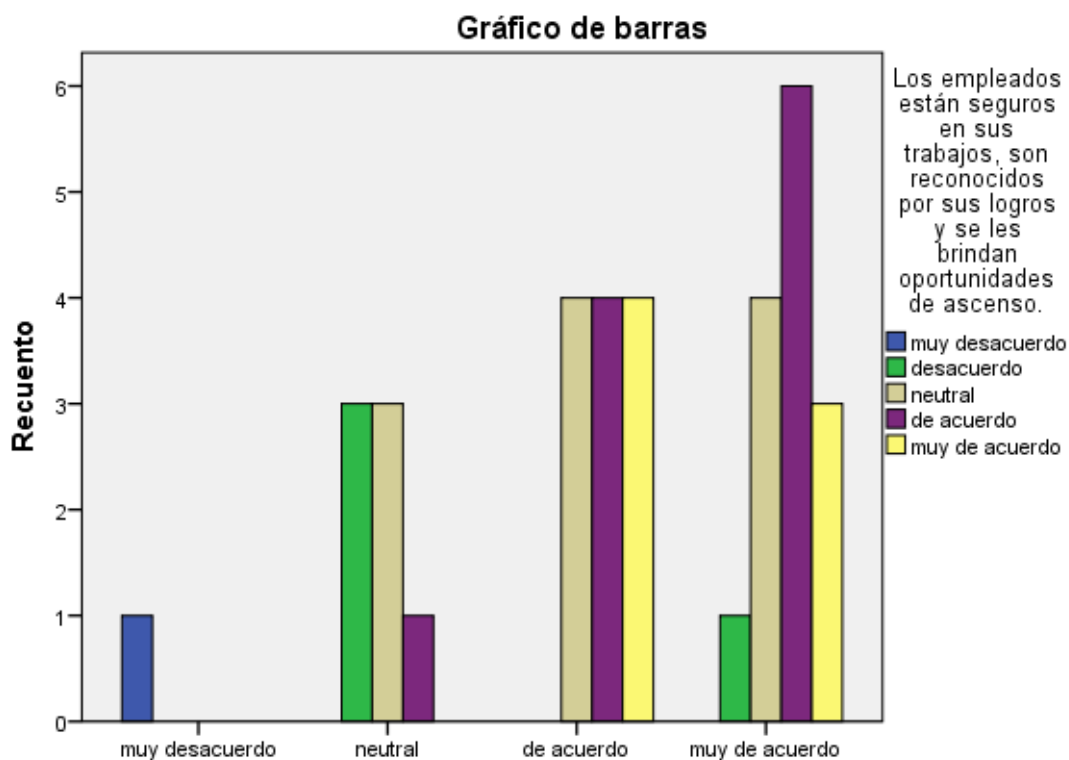
Tabla 1 Total colaboradores área de producción

Etiquetas de fila	Cuenta de EDADES
Rango 1(18-25)	13
Rango 2(26-33)	20
Rango 3(34-41)	15
Rango 4(42-49)	4
Total general	52

Área de Producción- Horario Diurno.

Tabla 2 Prueba Chi cuadrado Comunicación vs compromiso con los empleados

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45,273a	12	,000
Razón de verosimilitudes	20,815	12	,053
Asociación lineal por lineal	8,633	1	,003
N de casos válidos	34		



Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos

Figura 1 Comunicación vs compromiso con los empleados

Tabla 3 Prueba Chi cuadrado Inclusión vs valor y apoyo

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,563a	9	,683
Razón de verosimilitudes	6,790	9	,659
Asociación lineal por lineal	,105	1	,745
N de casos válidos	34		

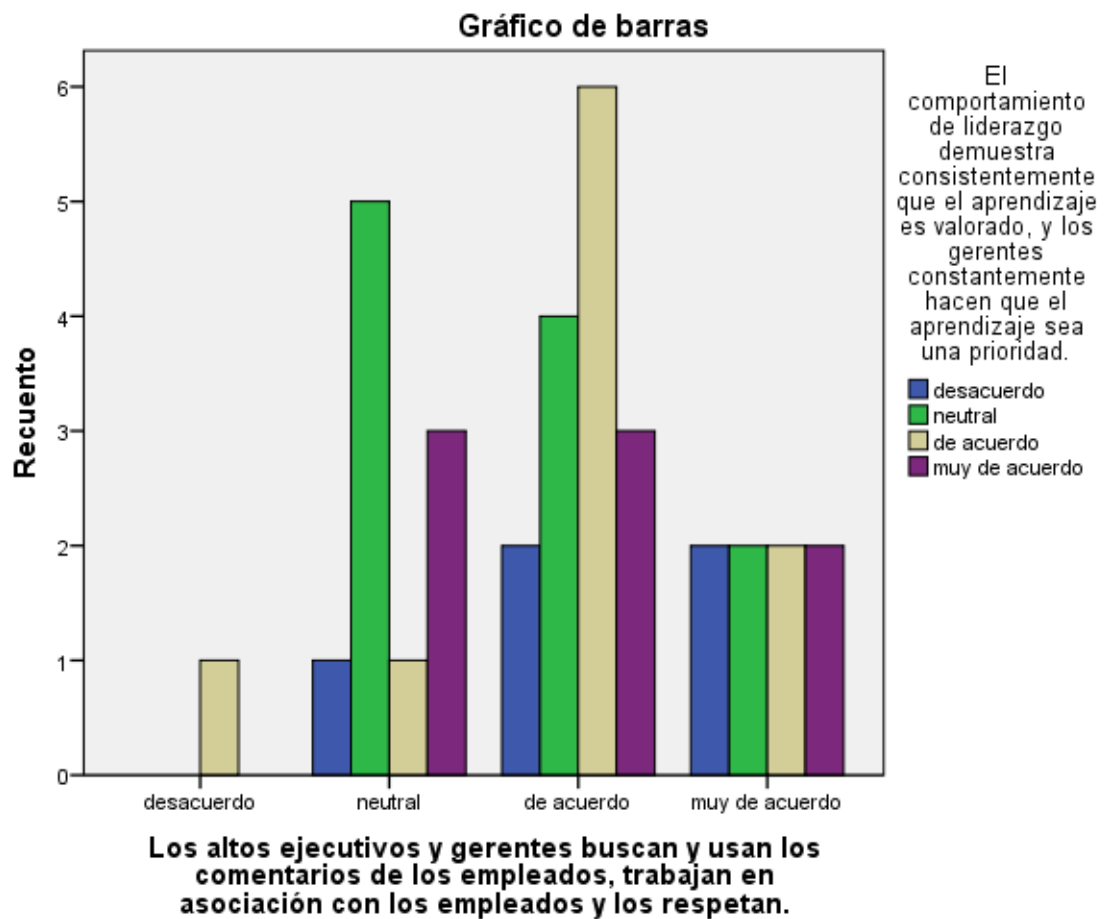


Figura 2 Inclusión vs valor y apoyo

Tabla 4 Prueba de Chi Cuadrado Comunicación vs Habilidades de supervisión

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,851 ^a	15	,829
Razón de verosimilitudes	9,960	15	,822
Asociación lineal por lineal	,057	1	,812
N de casos válidos	34		

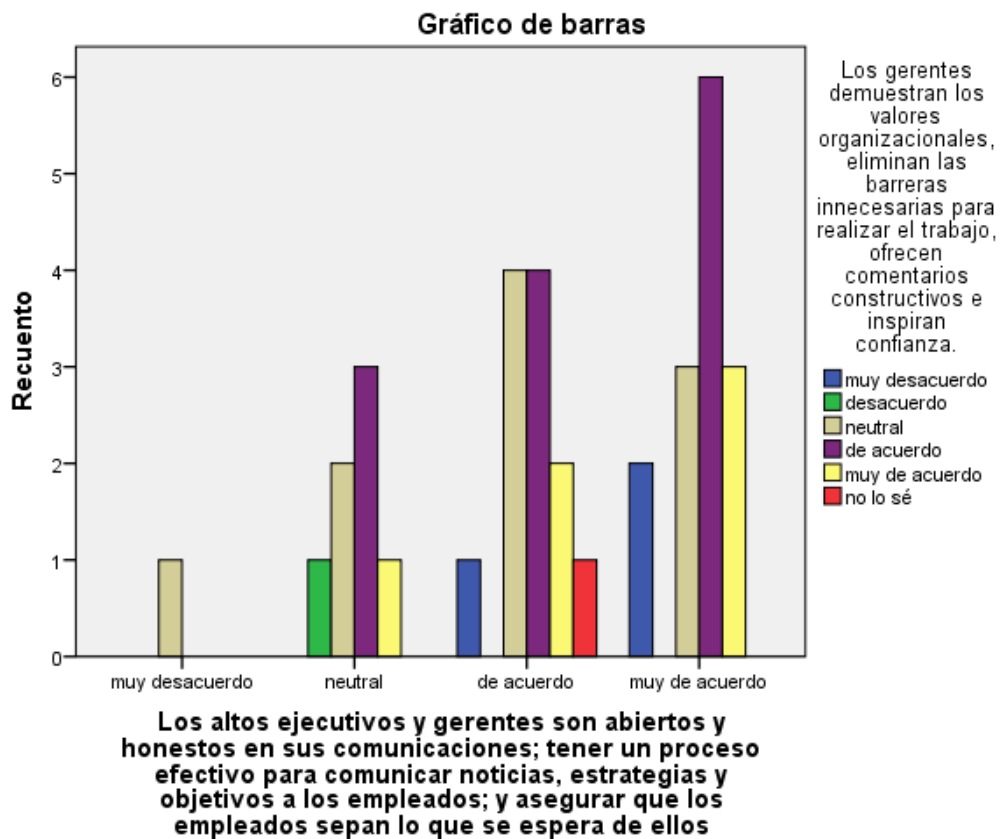
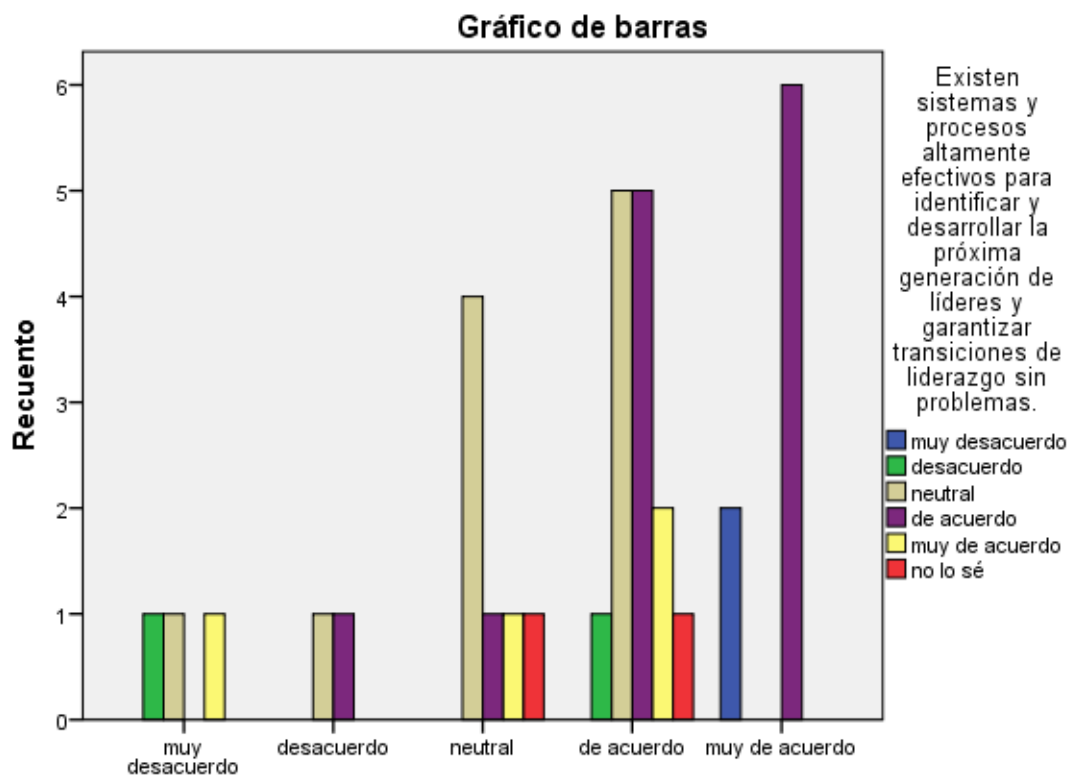


Figura 3 Comunicación vs Habilidades de supervisión

Tabla 5 Prueba de Chi Cuadrado Diseño de trabajo vs sistemas

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,781 ^a	20	,210
Razón de verosimilitudes	27,496	20	,122
Asociación lineal por lineal	,041	1	,839
N de casos válidos	34		



El trabajo está efectivamente organizado, hace buen uso de los talentos y habilidades de los empleados, y es interesante y significativo. Los empleados tienen la responsabilidad apropiada de determinar la mej...

Figura 4 Diseño de trabajo vs sistemas

Tabla 6 Prueba de Chi Cuadrado tiempo vs condiciones

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,546 ^a	16	,036
Razón de verosimilitudes	34,406	16	,005
Asociación lineal por lineal	2,697	1	,101
N de casos válidos	34		

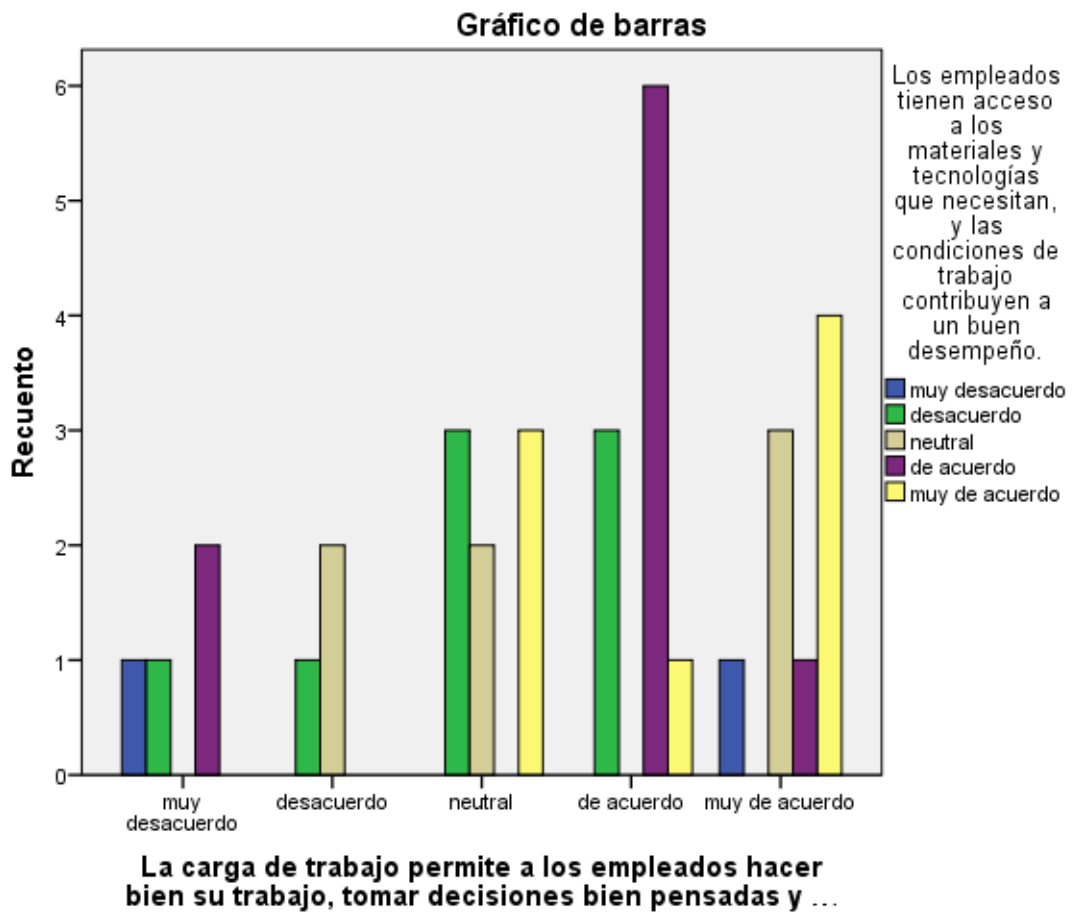


Figura 5 Tiempo vs condiciones

Tabla 7 Prueba de Chi Cuadrado Capacitación vs Desarrollo

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,475 ^a	12	,825
Razón de verosimilitudes	10,289	12	,591
Asociación lineal por lineal	,019	1	,891

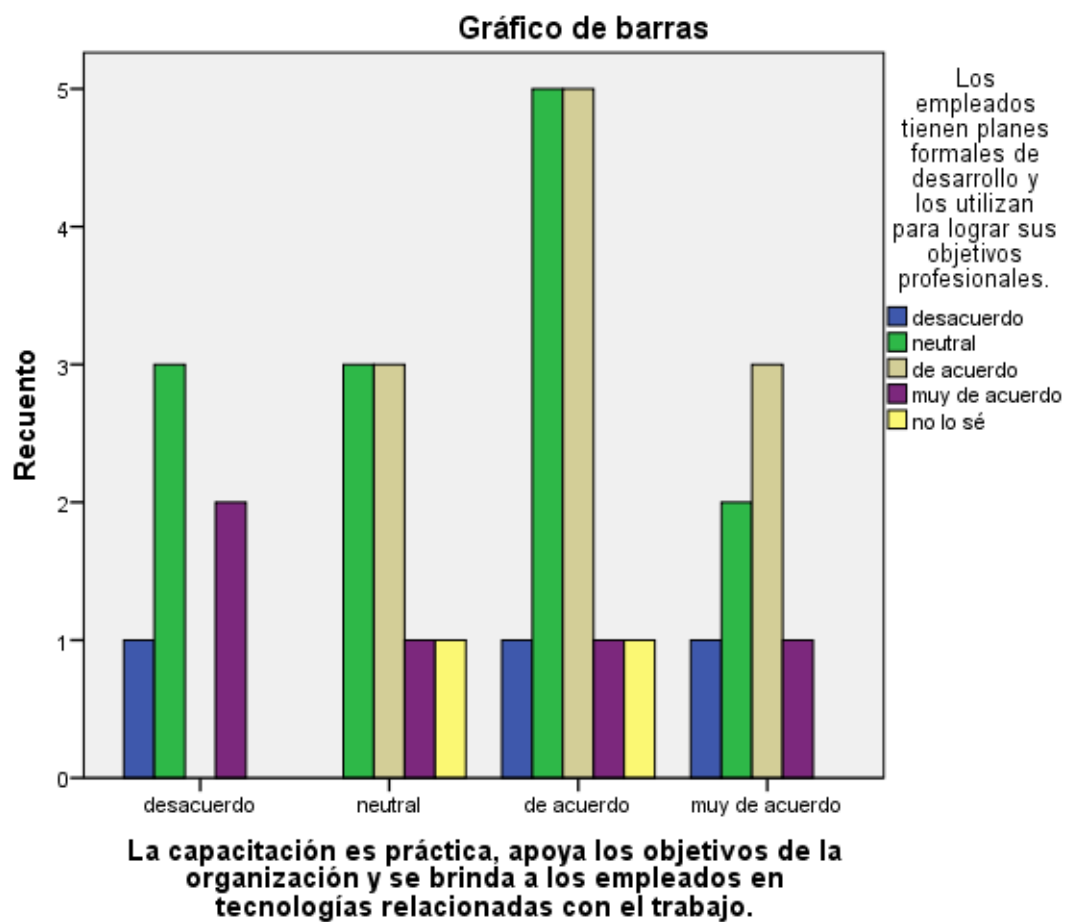
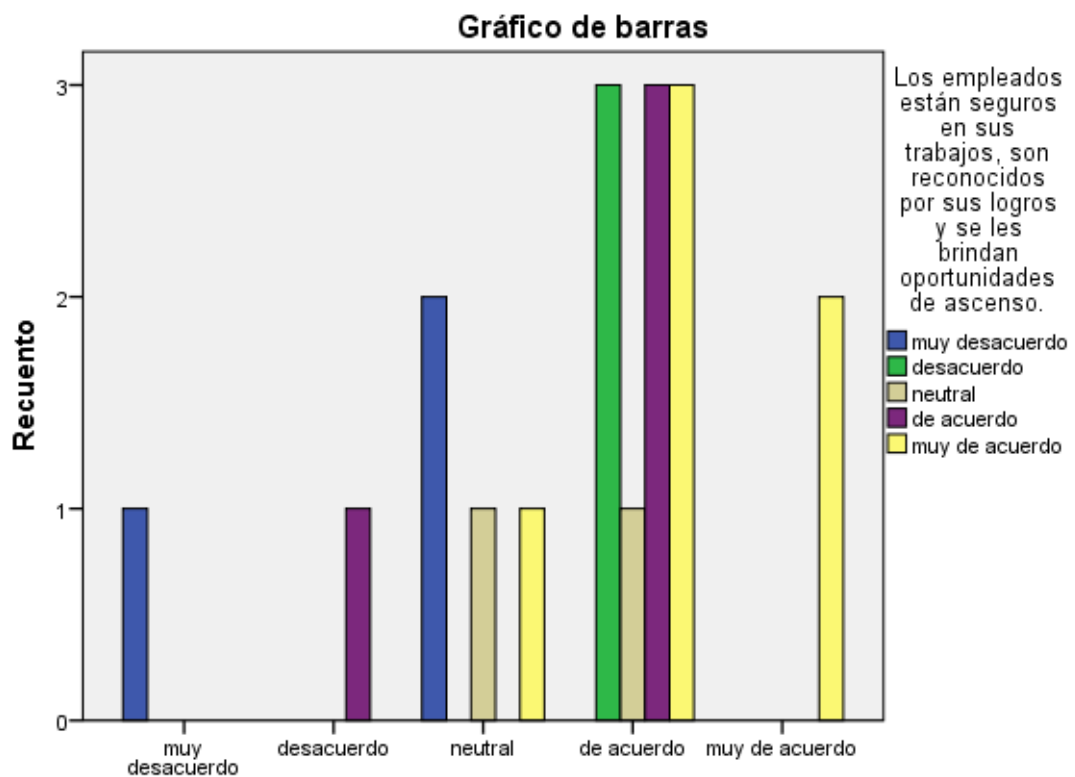


Figura 6 Capacitación vs desarrollo

Análisis de resultado área de producción- Horario Nocturno.

Tabla 8 Prueba Chi cuadrado Comunicación vs compromiso con los empleados

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,550 ^a	16	,196
Razón de verosimilitudes	20,912	16	,182
Asociación lineal por lineal	4,197	1	,041
N de casos válidos	18		



Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los ...

Figura 7 Comunicación vs compromiso con los empleados

Tabla 9 Prueba Chi cuadrado Inclusión vs valor y apoyo

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,916 ^a	12	,038
Razón de verosimilitudes	15,878	12	,197
Asociación lineal por lineal	,592	1	,441
N de casos válidos	18		

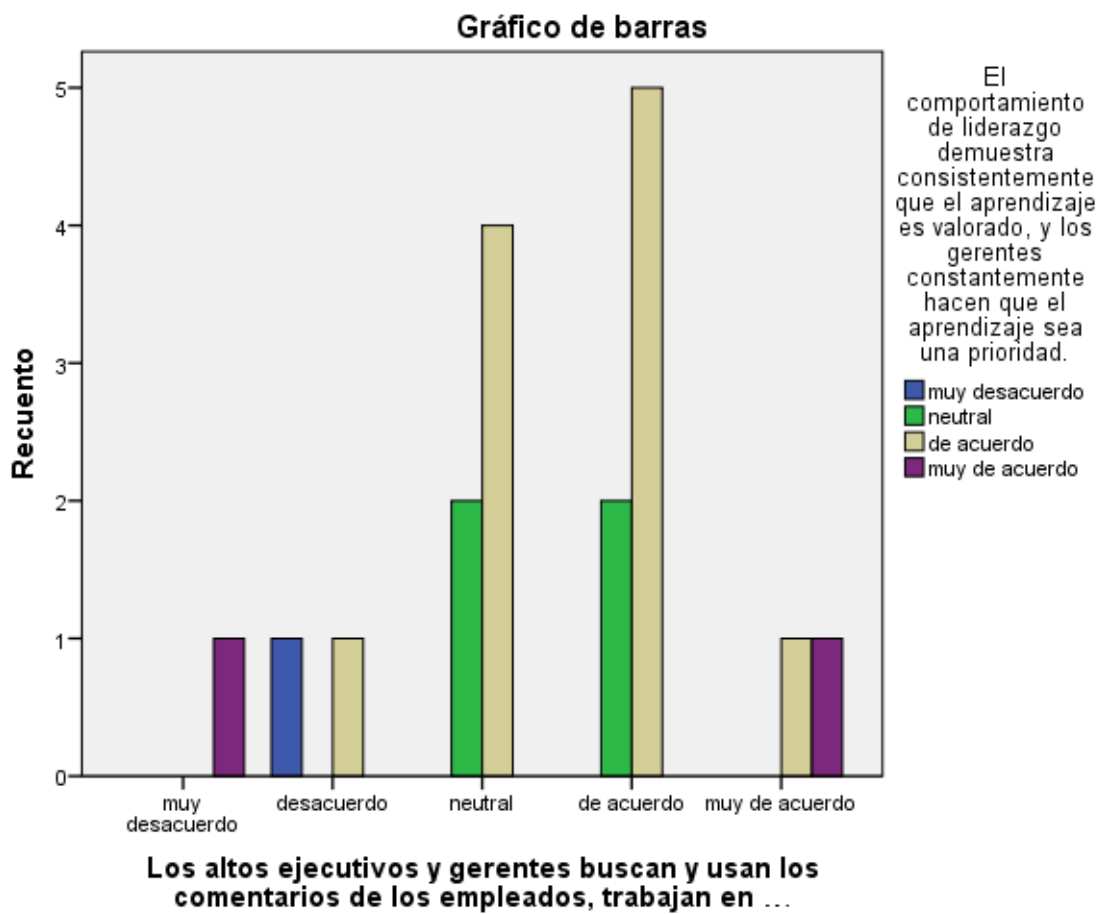
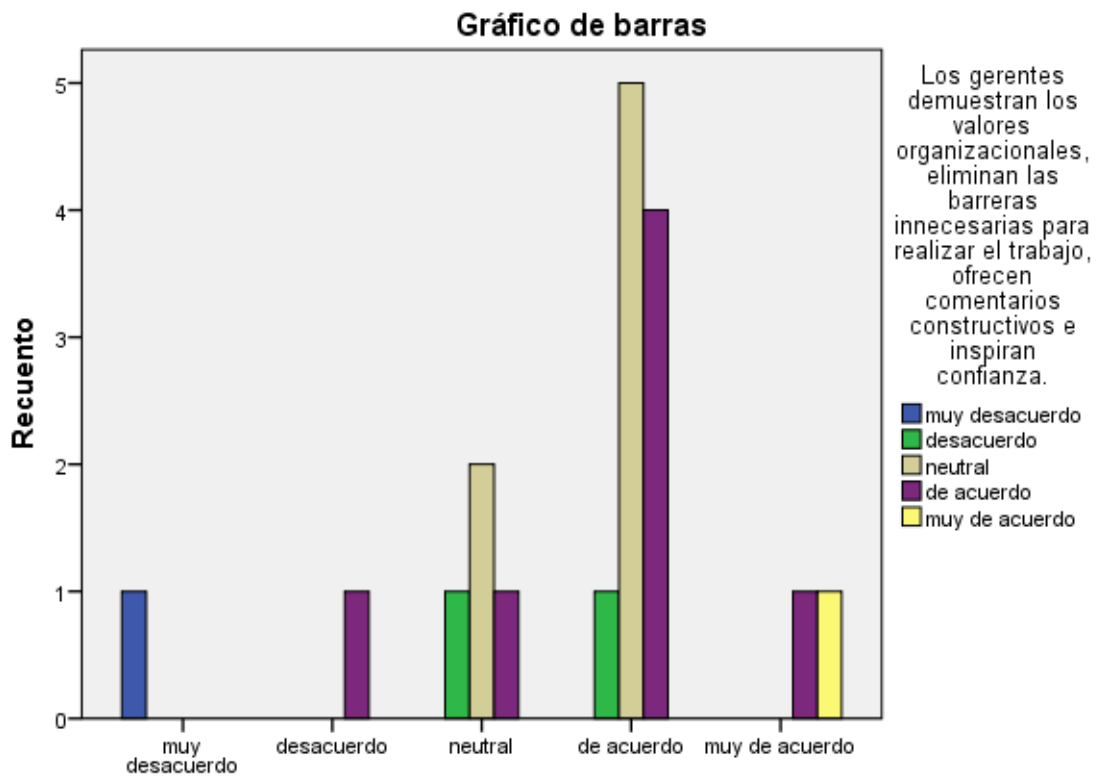


Figura 8 Inclusión vs valor y apoyo

Tabla 10 Prueba de Chi Cuadrado Comunicación vs Habilidades de supervisión

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,764 ^a	16	,019
Razón de verosimilitudes	16,838	16	,396
Asociación lineal por lineal	5,352	1	,021
N de casos válidos	18		



Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los ...

Figura 9 Comunicación vs Habilidades de supervisión

Tabla 11 Prueba de Chi Cuadrado Diseño de trabajo vs sistemas

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,583a	16	,060
Razón de verosimilitudes	22,915	16	,116
Asociación lineal por lineal	4,591	1	,032
N de casos válidos	18		

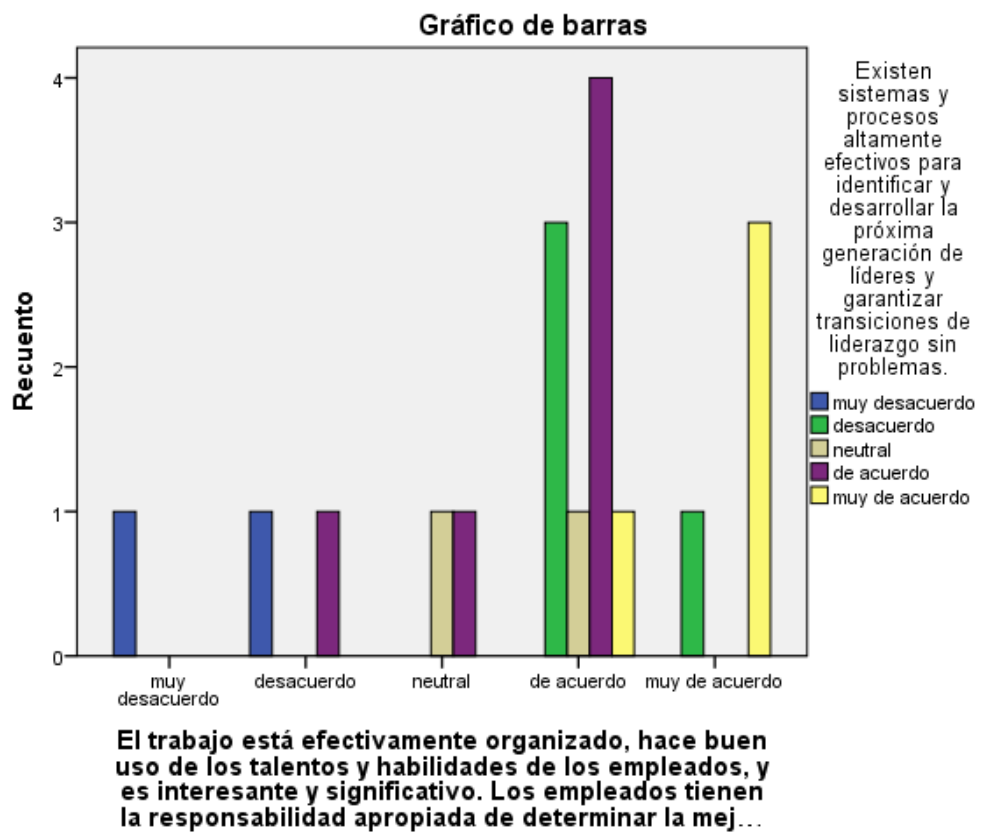


Figura 10 Diseño de trabajo vs sistemas

Tabla 12 Prueba de Chi Cuadrado Tiempo vs condiciones

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,333a	12	,345
Razón de verosimilitudes	15,451	12	,218
Asociación lineal por lineal	,508	1	,476
N de casos válidos	18		

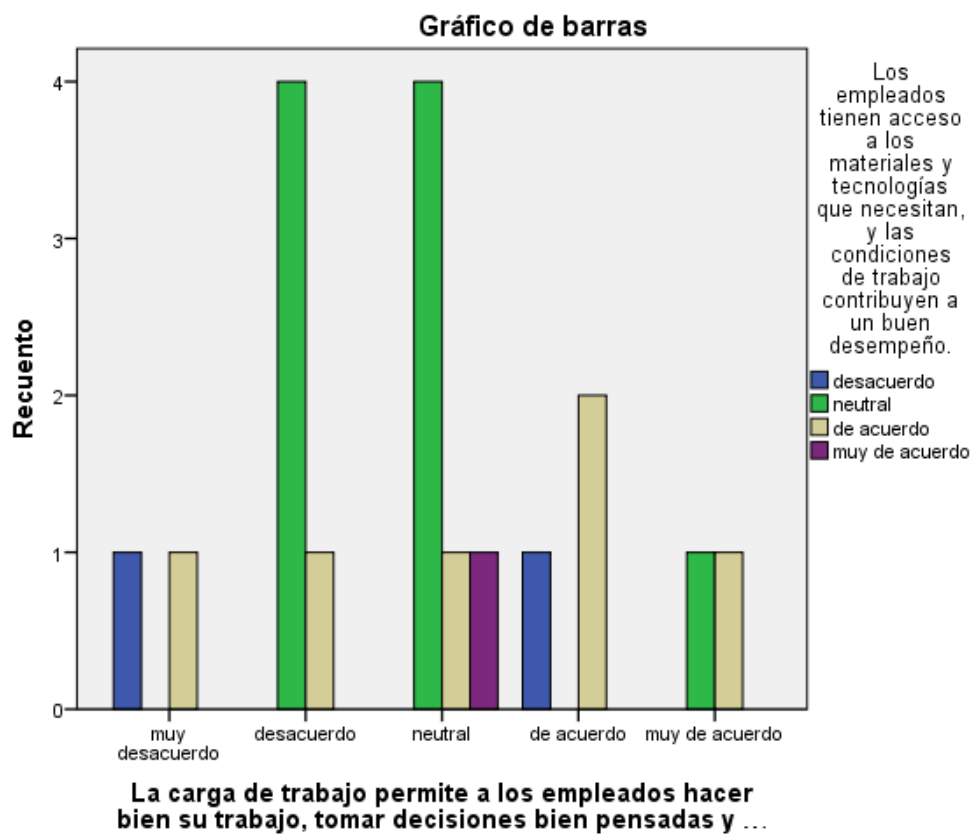


Figura 11 Tiempo vs condiciones

Tabla 13 Prueba de Chi Cuadrado Capacitación vs Desarrollo

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,180a	16	,040
Razón de verosimilitudes	18,542	16	,293
Asociación lineal por lineal	1,984	1	,159
N de casos válidos	18		

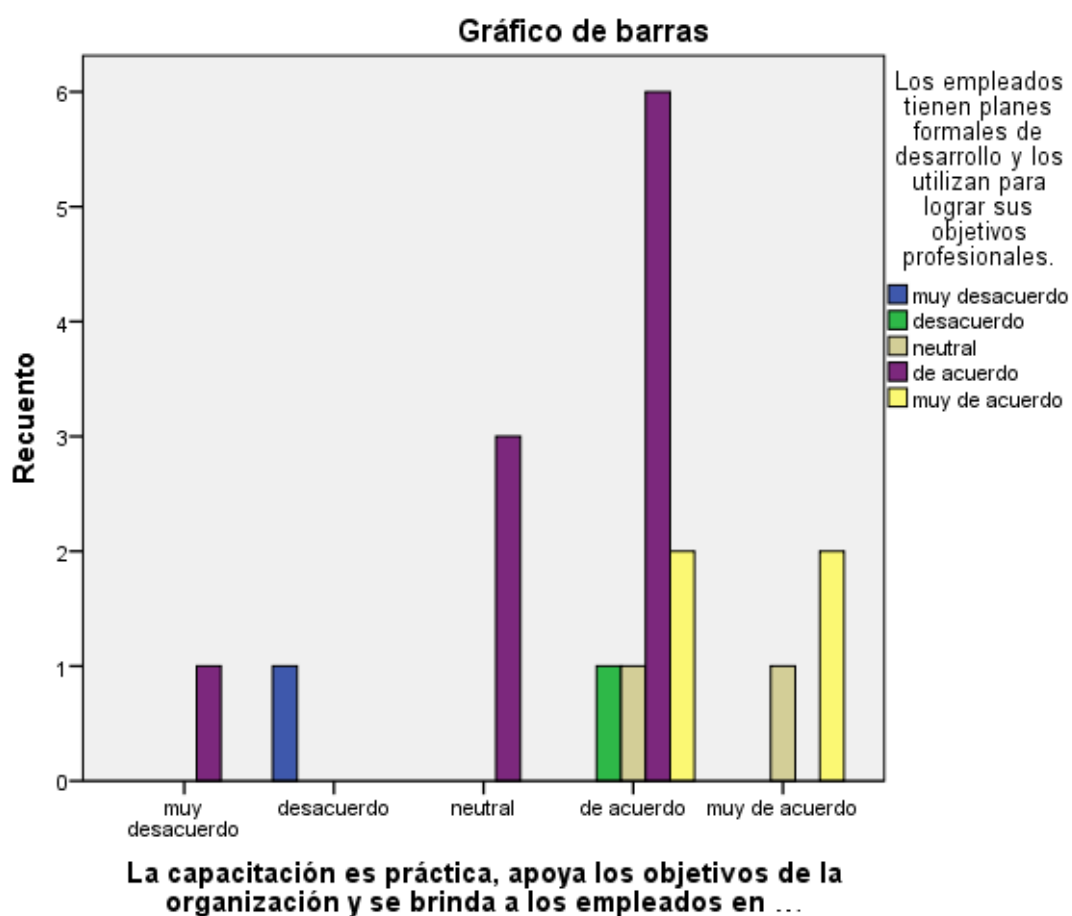


Figura 12 Capacitación vs Desarrollo

Tabla 14 Resumen Chi Cuadrado de Pearson

Resultados Chi Cuadrado de Pearson							
Variables		Test	Sig.	Decisión	Explicación		
X	Y					Diurno	Nocturno
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	Los empleados están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y se les brindan oportunidades de ascenso.	Chi cuadrado	Diurno	,000	Se rechaza H0	La cultura organizacional tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilenita	Existe relación entre la comunicación de los gerentes y el compromiso con los empleados, lo que indica que los empleados se sientan motivados en su lugar de trabajo y por ende tengan un buen desempeño.
			Nocturno	,196	No se rechaza H0	La cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilenita.	En base a los resultados de las encuestas, en el horario nocturno consideran que su desempeño y compromiso no es causado directamente por la comunicación con los gerentes, sino por su ímpetu de trabajo.
Los altos ejecutivos y gerentes buscan y usan los comentarios de los empleados, trabajan en asociación con los empleados y los respetan.	El comportamiento de liderazgo demuestra consistentemente que el aprendizaje es valorado, y los gerentes constantemente hacen que el aprendizaje sea una prioridad.	Chi cuadrado	Diurno	,683	No se rechaza H0	La cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilenita.	La inclusión y el valor y apoyo no influyen en el desempeño de los empleados debido a que los procesos que desempeñan lo hacen basado en la práctica y experiencia a través del tiempo.
			Nocturno	,038	Se rechaza H0	La cultura organizacional tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilenita	En el horario nocturno consideran que contar con la inclusión y apoyo en las decisiones empresariales, fomentando la cultura organizacional y a su vez mejora el desempeño al sentirse parte importante de dicha organización.
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.	Chi cuadrado	Diurno	,829	No se rechaza H0	La cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilenita.	Entre la comunicación y las habilidades de supervisión, no incide en la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores debido a es un proceso de flujo, donde se enfocan en producción continua, sin embargo, realizan integraciones extracurriculares que complementan la motivación.
			Nocturno	,019	Se rechaza H0	La cultura organizacional tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilenita	

<p>El trabajo está efectivamente organizado, hace buen uso de los talentos y habilidades de los empleados, y es interesante y significativo. Los empleados tienen la responsabilidad apropiada de determinar la mejor manera de hacer su trabajo, y los diseños creativos de trabajo ayudan a que los trabajos se ajusten a las necesidades de los empleados</p>	<p>Existen sistemas y procesos altamente efectivos para identificar y desarrollar la próxima generación de líderes y garantizar transiciones de liderazgo sin problemas.</p>	<p>Chi cuadrado</p>	<p>Diurno</p>	<p>,210</p>	<p>No se rechaza H0</p>	<p>La cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilanita.</p>	<p>El desempeño de los colaboradores no depende del diseño del trabajo y los sistemas, debido a que ellos están asociados a un nivel de productividad que permite la ejecución del trabajo asignado.</p>
			<p>Nocturno</p>	<p>,060</p>	<p>No se rechaza H0</p>	<p>La cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilanita.</p>	<p>El desempeño de los colaboradores no depende del diseño del trabajo y los sistemas, debido a que ellos están asociados a un nivel de productividad que permite la ejecución del trabajo asignado.</p>
<p>La carga de trabajo permite a los empleados hacer bien su trabajo, tomar decisiones bien pensadas y lograr un equilibrio apropiado entre el trabajo y el hogar</p>	<p>Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.</p>	<p>Chi cuadrado</p>	<p>Diurno</p>	<p>,036</p>	<p>Se rechaza H0</p>	<p>La cultura organizacional tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilanita</p>	<p>El desempeño de los trabajadores si tiene relación con la cultura organizacional, debido a que la empresa debe otorgar el tiempo adecuado para la realización de la producción y los insumos y condiciones para desarrollar el proceso de forma correcta.</p>
			<p>Nocturno</p>	<p>,345</p>	<p>Se rechaza H0</p>	<p>La cultura organizacional tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilanita</p>	<p>El desempeño de los trabajadores si tiene relación con la cultura organizacional, debido a que la empresa debe otorgar el tiempo adecuado para la realización de la producción y los insumos y condiciones para desarrollar el proceso de forma correcta.</p>
<p>La capacitación es práctica, apoya los objetivos de la organización y se brinda a los empleados en tecnologías relacionadas con el trabajo</p>	<p>Los empleados tienen planes formales de desarrollo y los utilizan para lograr sus objetivos profesionales.</p>	<p>Chi cuadrado</p>	<p>Diurno</p>	<p>,825</p>	<p>No se rechaza H0</p>	<p>La cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilanita.</p>	<p>La cultura organizacional no incide en el desempeño, debido a que los empleados deben concientizar y plantearse metas con el fin de que la empresa brinda capacitación y desarrollo, sin embargo requieren motivación para tener como objetivo un crecimiento profesional.</p>
			<p>Nocturno</p>	<p>,040</p>	<p>Se rechaza H0</p>	<p>La cultura organizacional tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa La Chilanita</p>	<p>En el horario nocturno, es relevante la capacitación y desarrollo, debido a que estos aspectos sean parte de la cultura organizacional, estos complementan un mejor desempeño, por lo cual tener capacitaciones permite adquirir mayores conocimiento y técnicas a su vez motiva a los empleados alcanzar nuevas metas.</p>

Capítulo I. Formulación de la estrategia

Análisis del entorno

Misión.

Somos una empresa que procura el bienestar de nuestros colaboradores y clientes que confían en nosotros para la distribución y obtención de discos de empanadas. Contamos con un producto de alta calidad, avalada con certificación ARCSA, la cual valida los altos estándares del producto terminado y se refleja en la preferencia de nuestros consumidores, con el fin de una mejora continua y crecimiento en el mercado ecuatoriano. Trabajamos con nuestra comunidad a través de un mecanismo de responsabilidad social y conservación del medio ambiente. Elaboramos pastas frescas abasteciendo al sector alimenticio, empleando maquinaria importada para los procesos de manufactura y con una mentalidad de innovación constante.

Visión.

LAMINCHILE S.A. se consolidará como el proveedor preferido de los consumidores dentro del mercado de pastas frescas para empanadas; nos proyectamos a lograr una participación del 60% del mercado en los próximos cinco años, por medio de la eficacia de nuestra cadena de valor teniendo como prioridad satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad, servicio y responsabilidad.

Análisis Pestel

"Un análisis Pestel es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) frente a una organización" (Oxford College of Marketing, 2016). Las siglas significan Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental y Legal. Dependiendo de la organización, puede ser reducido a PEST. Este análisis ayuda a una organización a identificar las fuerzas externas que podrían afectar el mercado donde la empresa se desarrolla y analizar cómo estas podrían impactar directamente su negocio. Las organizaciones que supervisan y responden con éxito a los cambios, logran una ventaja competitiva, al ser capaces de diferenciarse de la competencia.

Político.

A través de este componente se puede analizar el impacto del gobierno y su política de estado, con el fin de determinar la incidencia de dicha medida en las operaciones del sector u organización, afectando la estabilidad de las mismas.

Respecto al sector de manufactura de la pasta precocida, se evidencia una estabilidad en Ecuador, lo cual induce a implementar este tipo de negocios y a su vez el crecimiento de la industria. Sin embargo, en nuestro país existe el plan de buena vida que apoya las actividades comerciales de pequeñas y medianas empresas. Según la información (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016) el precio del saco de harina de 50 kg es de \$ 37 dólares, en realidad la harina no tiene un impuesto porque este producto pertenece a la canasta básica nacional de alimentos. Adicionalmente el gobierno ha desarrollado e implementado una estrategia de cambio de la matriz productiva; eso ha establecido restricciones a la importación de productos alimenticios como el chocolate, azúcar, harina, entre otros, para proteger la producción nacional.

Ley No. 2007-76 de (Sistema Ecuatoriano de la Calidad, 2011) si una empresa quiere importar productos debe tener un documento emitido por una agencia de certificación de productos acreditada, cuya acreditación es reconocida por la OAE, o un organismo de certificación de productos designado según lo establecido en la ley ecuatoriana del sistema de calidad.

Económico.

Existen factores que influyen en la economía y su desempeño, lo que a su vez afecta directamente a la organización y su rentabilidad. Los factores que influyen son conocidos como las tasas de interés, empleo o tasas de desempleo, costos de materias primas y tasas de cambio.

Ecuador es una nación en desarrollo de ingresos medios, por lo que las políticas gubernamentales alientan a la producción nacional, especialmente de las pequeñas y medianas empresas, que ya son una de las principales fuentes de empleo. El ingreso per cápita ha evolucionado de 3.350,78 dólares al corriente precio en 2006, a 6.248,11 dólares en 2015 (Banco Mundial, 2016). La industria manufacturera también creció, aunque en 2016 se evidencia una mayor participación en el sector manufacturero, el peso de la fabricación en la economía no está consolidado. En los últimos años los

precios del petróleo han caído y es una prioridad para el Gobierno reducir la dependencia de este sector. La economía creció solo 0.29% en 2015 y se espera una disminución de 0.7% del PIB para 2016. Mientras que la economía no crece por encima de la tasa de crecimiento de la población El PIB per cápita disminuirá. Desde el gobierno anterior se ha realizado grandes inversiones en centrales hidroeléctricas para evitar fugas de divisas, el impacto de la caída del precio del petróleo ha disminuido ya que los derivados para los generadores que dejarán de funcionar no se importarán. Sin embargo, el factor económico puede ser una amenaza si la desaceleración económica en el país persiste. Con la pérdida de competitividad y los ingresos disminuidos, el mercado se reducirá y los consumidores priorizarán la economía como recursos para los productos considerados de primera necesidad; Sin embargo, en el caso del maíz precocida el efecto es más fuerte, como lo explicamos anteriormente, es un pequeño mercado de tradición.

Social.

Un gran alto de consumidores son universitarios y estudiantes de secundaria que consumen empanadas alrededor de los establecimientos educativos, los eventos sociales muchas panificadoras, amas de casa, chifas, locales de comida adquieren la materia prima (discos) para elaborar bocaditos o empanadas.

Estos factores se centran en el entorno social e identifican las tendencias emergentes. Esto ayuda al comerciante a comprender las necesidades y deseos de sus clientes. Los factores incluyen el cambio de familia demografía, niveles educativos, tendencias culturales, cambios de actitud y cambios en los estilos de vida. Según la Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) de la Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el desempleo en Ecuador fue colocado por 5,7% a marzo de 2016, en comparación con 3,8% en marzo del año 2015. El desempleo urbano tuvo una evolución más dramática, ya que 4.8% en marzo de 2015 llegó a 7.4% en marzo de 2016, que representa un aumento del 2.6% (INEC, 2016). Aunque el gobierno ha establecido sanciones por la no membresía de los trabajadores, hasta marzo de 2016 solo el 32.7% de los empleados estaban miembros y tenían un 54.8% sin ningún tipo de afiliación. Creó el concepto de un salario digno y se han reducido los niveles de pobreza extrema del 7%. Como resultado de las políticas sociales el gobierno aumentó los ingresos de la clase media y baja, que ahora pueden acceder de tiempos pasados

recientemente mayores niveles de consumo. "La chilanita" actualmente tiene diferentes precios de pasta cocida que favorece a todas las clases sociales que tienen el alcance de poder de compra. El aumento en el poder adquisitivo de una clase media en crecimiento puede ser una oportunidad de incorporar productos alimenticios procesados y semi procesados a la dieta diaria de los ecuatorianos.

Tecnológico.

Estos factores consideran la tasa de innovación tecnológica y desarrollo que podría afectar a un mercado o industria. Los factores podrían incluir cambios en la tecnología digital o móvil, automatización, investigación y desarrollo. A menudo hay una tendencia a enfocarse solo en desarrollos en tecnología digital, pero también se deben considerar los nuevos métodos de distribución, fabricación y también logística.

A nivel mundial, Internet y la tecnología en general se han convertido en un recurso importante en la producción, distribución, comercialización y varios otros procesos comerciales. En Ecuador, el acceso de las personas a Internet ha crecido del 7% en 2008 al 36% en 2016. Del mismo modo, las personas con teléfonos inteligentes crecieron del 5% en 2011 al 30% en 2016 (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017). La tecnología actualmente constituye un aspecto crítico en el desarrollo del negocio para que pueda garantizar la existencia de una relación directamente proporcional entre la tecnología de la capacidad de la empresa y su desempeño en el mercado. Además debemos tener en cuenta que la maquinaria y los equipos tecnológicos dedicados a la producción libre de impuestos son para importación.

Ecológico.

Estos factores se relacionan con la influencia del entorno y el impacto de aspectos ecológicos con la creciente importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), este elemento es cada vez más importante para la sostenibilidad de un negocio. Los factores incluyen el clima, los procedimientos de reciclaje, el carbón, eliminación de residuos y sostenibilidad. Los patrones climáticos en Ecuador varían mucho debido a la diversidad geográfica. Estaciones se definen más por la lluvia que por la temperatura (Canal de Ecuador, sin fecha). Las condiciones apropiadas para los cultivos de trigo son similares a lo largo de la región andina, pero en las provincias de Imbabura, Pichincha, Chimborazo, Bolívar, Cañar y Loja, existe el

mayor nivel de cultivos. Los tiempos de aserrado y cosecha se alinean con el clima natural de Ecuador, ya que el aserrado tiene lugar en El comienzo de la temporada de lluvias y la cosecha en la estación seca para obtener la máxima calidad (Garófalo, Ponce y Abad, 2011).

Legal.

Una organización debe comprender lo que es legal y está permitido dentro de los territorios en donde desean operar. También deben estar al tanto de cualquier cambio en la legislación y el impacto que esto pueda tener en operaciones de negocios. Los factores incluyen legislación laboral, derecho del consumidor, salud y seguridad, regulación y restricciones tanto internacionales como comerciales.

Todas las empresas en general están sujetas a las leyes detalladas en la Constitución, el Código de Trabajo ", La Ley de Compañías "y también deben cumplir con las regulaciones adicionales de acuerdo a su campo.

En el caso de los productos a base de trigo, estos deben cumplir con las regulaciones del Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 150) que detalle las cantidades mínimas y máximas de sus componentes. La Norma Técnica Ecuatoriana y el Instituto Ecuatoriano de Normalización (NTE INEN CODEX 192) el cual regula la presencia de aditivos en los productos. Las etiquetas deben incluir una declaración del producto elaborado con harina enriquecida y del método de conservación. Así como la fecha de consumo máximo (Subcomité Técnico de: Cereales y leguminosas, 2014).

Tabla 15 Resumen Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL	
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de buena vida que apoya las actividades comerciales de pequeñas y medianas empresas. • Materia prima harina no tiene un impuesto porque este producto pertenece a la canasta básica nacional de alimentos (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016). • Proteccionismo: Restricciones a la importación de productos alimenticios
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso per cápita ha evolucionado de 3.350,78 dólares al corriente precio en 2006, a 6.248,11 dólares en 2015 (Banco Mundial, 2016).
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Un gran alto de consumidores son universitarios y estudiantes de secundaria • Se han reducido los niveles de pobreza extrema del 7%. • "La Chilenita" actualmente tiene diferentes precios de pasta cocida que favorece a todas las clases sociales que tienen el alcance de poder de compra.
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • En Ecuador, el acceso de las personas a Internet ha crecido del 7% en 2008 al 36% en 2016. Del mismo modo, las personas con teléfonos inteligentes crecieron del 5% en 2011 al 30% en 2016 (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017)
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones apropiadas para los cultivos de trigo son similares a lo largo de la región andina, pero en las provincias de Imbabura, Pichincha, Chimborazo, Bolívar, Cañar y Loja, existe el mayor nivel de cultivos. Los tiempos de aserrado y cosecha se alinean con el clima natural de Ecuador, ya que el aserrado tiene lugar en el comienzo de la temporada de lluvias y la cosecha en la estación seca para obtener la máxima calidad (Garófalo, Ponce y Abad, 2011).
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las empresas en general están sujetas a las leyes detalladas en la Constitución, el Código de Trabajo, "La Ley de Compañías" y también deben cumplir con las regulaciones adicionales de acuerdo a su campo. • Los productos a base de trigo, estos deben cumplir con las regulaciones del Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 150) que detalla las cantidades mínimas y máximas de sus componentes. La Norma Técnica Ecuatoriana y el Instituto Ecuatoriano de Normalización (NTE INEN CODEX 192) el cual regula la presencia de aditivos en los productos. Las etiquetas deben incluir una declaración del producto elaborado con harina enriquecida y del método de conservación. Así como la fecha de consumo máximo (Subcomité Técnico de: Cereales y leguminosas, 2014).

ANÁLISIS FODA

Es una herramienta para auditar una organización y su entorno. Fortalezas y las debilidades son factores internos. Oportunidades y amenazas son factores externos. Una fuerza es un factor interno positivo, una debilidad es un factor interno negativo. Una oportunidad es considerada como un factor positivo externo. Una amenaza es un factor externo negativo. El objetivo principal de un análisis FODA es poder conocer la situación interna de la empresa y de otorgarle un valor agregado a cada uno de sus elementos, logrando fidelizar clientes, distribuir productos y servicios con mejor calidad.

Tabla 16 Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F) F1: Precios económicos. F2: Personalización del producto para clientes leales seleccionados. F3: Larga duración del producto. F4: Uso de tecnología eficiente en el proceso de producción. F5: Marca posicionada F6: Estrategias de comunicación	DEBILIDADES (D) D1: Cultura corporativa. D3: Reuniones de asuntos operativos. D4: Falta de liderazgo organizacional. D5: Manual de procesos poco estructurados. D6: Poca integración de empleados.
OPORTUNIDADES (O) O1: Tendencia de las personas por los productos pre cocinados. O2: Fortalecer la marca mediante la vinculación de otras marcas asociadas. O3: Expansión nacional. O4: Proceso de producción propio O5: Acuerdos con microempresas en sector alimenticio	ESTRATEGIAS FO (F6;O3) Aplicar estrategias de marketing para seguir manteniendo el posicionamiento de la marca a nivel nacional. (F3;O1) Impulsar la tendencia del empleo de los productos precocinados, usando la tecnología para extender el tiempo de duración y alcance para el consumidor.	ESTRATEGIAS DO (D1;O5) Realizar reuniones cada mes para gestionar los acuerdos con microempresas. (D5;O4) Implementar capacitaciones para sus empleados en producción, y puesta en marcha de las maquinarias y procesos.
AMENAZAS (A) A1: Varios competidores en el mercado. A2: Productos sustitutos A3: Aumento de los precios de la harina. A4: Conflictos entre grupos de interés A5: Nepotismo A6: Inestabilidad Política	ESTRATEGIAS FA (F2;A1) Diseñar nuevas presentaciones de discos de empanadas. (F4;A3) Aumentar la capacidad industrial en la producción, para utilizar una economía de escala.	ESTRATEGIAS DA (D6;A6) Contratar al nuevo personal en base a competencias y experiencia para evitar conflictos de interés

La matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Resume y evalúa la información política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural y demográfica (S); tecnológico (T); y, ecológico y ambiental (E) de nuestra industria y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el medio ambiente.

La evaluación del entorno externo es sin lugar a dudas, uno de los factores fundamentales a tenerse en cuenta en una compañía debido a que una organización no tiene control total sobre él.

Tabla 17 Matriz EFE

Factores externos	Peso	Ranking	Puntuación
Oportunidades			
1. Tendencia de las personas por los productos pre cocinados.	0.10	3	0.30
2. Fortalecer la marca mediante la vinculación de otras marcas asociadas.	0.10	3	0.30
3. Expansión nacional.	0.15	4	0.60
4. Proceso de producción propio	0.05	3	0.15
5. Acuerdos con microempresas en sector alimenticio	0.05	3	0.15
Amenazas			
6. Varios competidores en el mercado.	0.05	3	0.15
7. Productos sustitutos	0.15	4	0.60
8. Aumento de los precios de la harina.	0.10	3	0.30
9. Cambios en la estructura política.	0.10	2	0.20
10. Conflicto de interés al ser una empresa familiar.	0.15	2	0.30
Total	1.00		3.05

A continuación, se presenta la matriz EFE detallando las oportunidades y amenazas que actualmente la empresa enfrenta.

Como oportunidades se evidencia que al ser un producto pre cocinado representa el 0.10 dentro de un producto de alimentación, las personas aumentan el consumo y esto permite que los discos de empanadas sean más reconocidos con una puntuación del 0.15 al lograr mantenerse en el mercado y con posibilidades de

expansión. Con un 0.05 como proceso de producción propio al producir todos los discos de empanadas dentro de su fábrica.

Por otro lado, entre las principales amenazas se encuentran los productos sustitutos con una representación del 0.15 por diferentes gustos y preferencias de consumidores al elegir harina de verde, harina integral, etc. Con un 0.15 el conflicto de interés al ser una empresa familiar los gerentes son los dueños y algunos familiares tienen jerarquía dentro de la organización, con un 0.10 cambios en la estructura política del país, como vía en desarrollo el Ecuador enfrenta cierto tipo de influencias por organismos internacionales. Con un 0.10 es el aumento en el precio de la harina de trigo que al ser un producto de la canasta básica, el precio es versátil y varía de acuerdo al mercado internacional ocasionando una variación en el precio final al consumidor. Finalmente, con un 0.05 la participación de los competidores en el mercado, lo cual representa una lucha constante por mantener nuestros precios y una excelente calidad.

La matriz de evaluación de factores externos (IFE)

Tabla 18 :Matriz de evaluación del factor interno (IFE)

Factores internos clave		Peso	Ranking	Puntuación
Fortalezas				
1.	Precios económicos	0.15	3	0.45
2.	Personalización del producto para clientes leales seleccionados.	0.08	3	0.24
3.	Larga duración del producto.	0.12	3	0.36
4.	Uso de tecnología eficiente en el proceso de producción.	0.10	3	0.30
5.	Marca posicionada	0.16	3	0.48
6.	Fuertes estrategias de marketing.	0.08	3	0.24
Debilidades				
1.	Poca integración entre los empleados.	0.05	1	0.05
2.	Control de inventario deficiente.	0.08	1	0.08
3.	No hay reuniones de directores	0.06	2	0.12
4.	Falta de liderazgo organizacional.	0.07	1	0.07
5.	Baja cultura organizacional	0.04	2	0.08
6.	Falta de manual de procesos.	0.02	2	0.04
TOTAL		1.00		2.51
		48		

Como evaluación de los factores claves tenemos las fortalezas, en donde la Chilenita se destaca con 0.16 como marca posesionada en el mercado, seguido con un 0.12 en la duración del producto. A través de su trayectoria la empresa empezó a realizar cambios en sus líneas de producción en donde en la actualidad poseen máquinas automatizadas para optimizar sus procesos productivos y se lo representa con 0.10 en la matriz; es evidente que la organización está en una etapa de crecimiento y se ha visto en la necesidad de buscar estrategias de marketing ocupando un 0.08 como mecanismo para dar a conocer la marca.

Unas de sus principales debilidades es el deficiente control de inventario con un 0.08 al no realizarse un cuadro diario de lo físico vs sistema interno, con un 0.07 la falta de liderazgo organizacional al tener que intervenir los gerentes de áreas en disyuntivas operacionales, ocupa el 0.06 la falta de reuniones entre los gerentes de cada departamentos, el 0.05 la poca integración de los empleados esto se debe a la falta de actividades con los colaboradores, el 0.02 la falta de manual de procesos para cada individuo que realiza una actividad dentro de la empresa.

5 Fuerzas de Porter

Tabla 19 Participación en el mercado

Razón social	Nombre Comercial	Total ingresos 2018
Laminados Industriales La Chilenita Laminchile S.A.	La Chilenita	8'835,038.85
Chilem S.A.	Labra que Labra	3'029,944.77
	Pastelo S.A	2'807,254.84
YUB Alimentos Cia. Ltda.	YUB	392,154.59
Compañía Constructora IRAM S.A. IRAMSA	Sama Sama	147,367.14

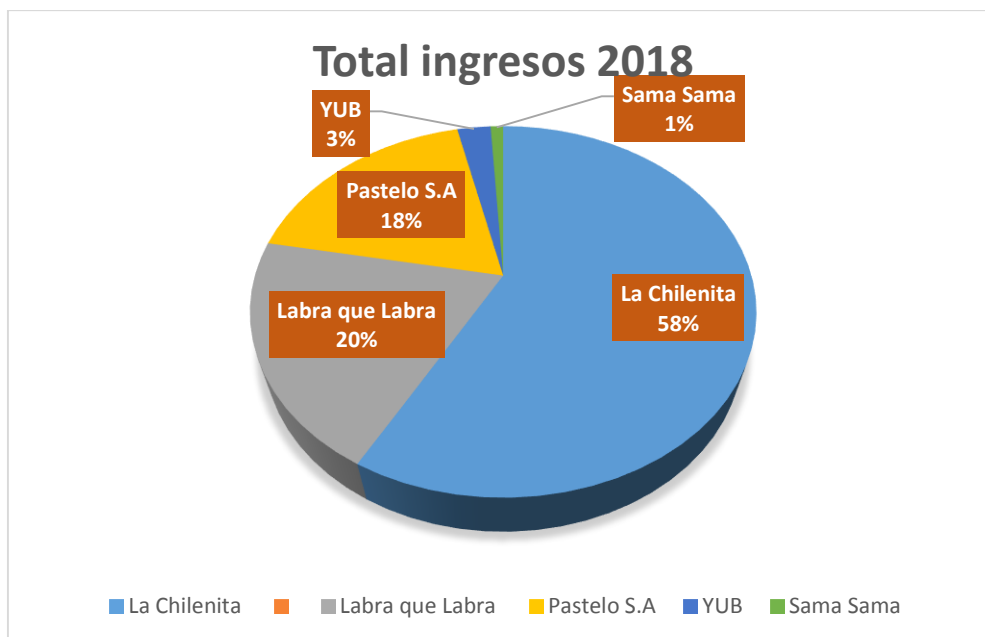


Figura 13 Rivalidad entre los competidores

Se analizan las organizaciones que se desenvuelven dentro del mismo sector. En base a este análisis es posible anticipar las estrategias y técnicas a aplicar, con el objetivo de mantener el posicionamiento en el mercado. Por lo consiguiente, el anteponer el accionar de su competencia, permite lograr una ventaja competitiva sobre las otras empresas, otorgando una proyección a largo plazo.

Por medio de las tácticas competitivas de Porter (como se cito en Granados-Echegoyen, Jiménez Castañeda y Nieto, 2017) clasificadas en el costo inferior, denominado liderazgo en costos, que involucra el costo inferior en el proceso de fabricación y comercialización del producto y la diferenciación relacionada a características únicas del producto ofrecido, se logra obtener una posición estratégica de la organización.

El mercado es muy fluctuante, por ende las compañías deben constantemente hacer más eficientes sus gestiones y mantener la imagen de la marca en el consumidor, ya que hay distintas empresas que desean lograr ser las primeras en el mercado y en la mente del cliente, lo que demanda una constante mejora por alcanzar dicho objetivo.

En el caso de La Chilenita, se encuentra posicionada como líder en el sector . Según SUPERCIA S (2018), las ventas del año 2018 ascienden a 8'835,038.85, ocupando el 58% del mercado mientras que la de su principal competidor "Labra que Labra" se encuentran en 3'029,944.77, con un porcentaje representativo de 20%, Patelo

S.A, mantiene tan solo dos puntos menos de participación siendo este un 18%, es decir que se posiciona como una competencia potencial, respecto a YUB ocupa el 3% y Sama Sama solo obtiene el 1% respecto a las demás empresas analizadas. Labra que Labra que es el competidor más cercano tiene como razón social Chilem S.A. , el producto es similar en cuanto a calidad, tamaño y precio, impulsando que La Chilenita esté en perenne innovación.

El resto del mercado está dividido en productores como Pastelo, Sama Sama, Delicias, Betty, Tan Liz, por ende la competencia no es a gran escala entre estos productores y la organización objeto de estudio. Adicional la empresa tiene certificación BPM, lo que garantiza las buenas prácticas de manufactura en su producción.

Poder de negociación con proveedores

Los proveedores son quienes proporcionan la materia prima para la elaboración del producto final que oferta la empresa. El poder de los proveedores es de gran relevancia para la empresa, debido a que cambios en sus costos de insumos derivaría en consecuencias para la organización.

Como consecuencia del aumento de costos, la empresa tendría que tomar medidas estratégicas para equilibrar el balance y reducir el impacto en el consumidor final, desencadenando en una subida del producto y con ello creando una incidencia en la lealtad de los consumidores y el optar por productos sustitutos.

Los proveedores pueden tornarse en una amenaza para el sector, por ello es fundamental formar alianzas para fortalecimiento de las relaciones comerciales y a su vez para la optimización de los costos, el cumplimiento de pagos y obtención de créditos especiales. En el caso de La Chilenita, el principal ingrediente es la harina de trigo. En base a la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (2011) existe restricción a la importación de este ingrediente, por ello la empresa se abastece de productores nacionales que cumplen con los estándares de calidad exigidos.

Poder de negociación con clientes

La Chilenita precautela la integridad y calidad del disco de empanada que oferta en el mercado, con el fin de satisfacer al consumidor y mantenerse como primera opción en la mente del cliente. A través de la innovación y empleo de tecnología que automatiza sus procesos, dentro del área de producción existen tres líneas, las cuales dos son maquinarias semiautomáticas argentinas, y una línea realiza el proceso de forma manual.

La empresa proporciona al consumidor un producto de calidad aprobado por la ARCSA. Las distribuciones de las ventas se clasifican en:

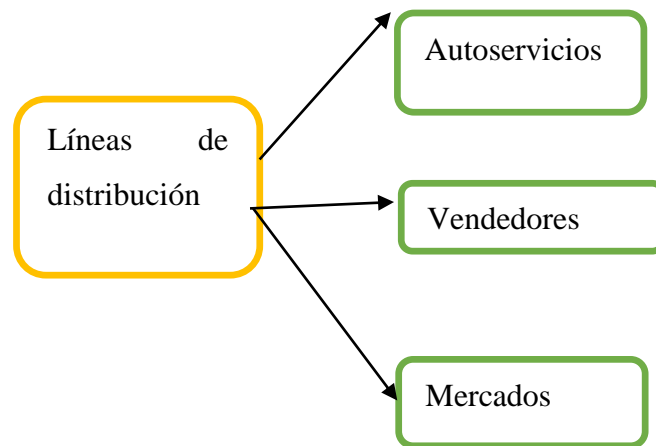


Figura 14 Distribución del producto

El poder de negociación con los clientes se presenta de forma indirecta, debido a que la empresa depende de la cadena de distribución para llegar al consumidor final. El cliente que abarque la mayor cantidad de compras, será el que cree mayor dependencia de la empresa hacia él, en el caso de la empresa en base a la visita realizada en la planta (Ver Anexos) los principales clientes son los supermercados, teniendo prioridad Supermaxi, con 5000 pedidos diarios.

Debido a que la lealtad de los consumidores en el mercado de discos de empanadas es susceptible, al evaluar el precio respecto a otras marcas. La empresa tiene que marcar de forma notoria la estrategia de diferenciación en cuanto a calidad y publicidad, aspectos en los que más invierte para mantener la imagen y satisfacción del cliente. Actualmente publica recetas como estrategia para que el producto sea más atractivo y multifuncional.

Barreras de entrada. - Amenaza de nuevos entrantes

La entrada de nuevas empresas al sector representa una amenaza para la empresa. Esta dependerá de dos factores, los cuales se dividen en: las barreras de entrada y la reacción de las organizaciones existentes en el sector (Hoyos Perales, 2017). Con esto se hace referencia que, si las barreras son altas y las reacciones de los que se encuentran en el sector son agresivas, la amenaza de nuevos entrantes es menor, debido a que si la nueva competencia ingresa creará una desventaja en sus operaciones, disminuyendo la posibilidad de equipararse a quienes ya se encuentran potenciadas en el sector.

Respecto al sector de discos de empanadas, los nuevos entrantes potenciales son las grandes compañías como Facundo, Supan, California, Inalecsa, Naturísimo entre otras, que tienen la capacidad para ampliar su línea de productos y optar por introducirse en este mercado.

Los competidores propios de La Chilenita son Labra que Labra, que es la competencia más fuerte para la empresa, así como Emil, Delicias, Betty , Pastelo, YUB y Sama Sama, los cuales poseen una índice de competitividad , ya que su tasa de participación es menor con respecto al posicionamiento de La Chilenita.

La Chilenita es una marca reconocida a nivel nacional, sin embargo, aún prevalece cierta carencia en la distribución a otros lugares del país, debido a que se encuentran en las principales ciudades pero aún se debe expandir a sitios más lejanos y que son menos poblados.

Barreras de salida. - Amenaza de nuevos sustitutos

El mercado de discos de empanadas tiene diferentes sustitutos, algunos se caracterizan por tener un menor precio y para el mismo fin que es la elaboración de las empanadas, ya sean al horno o fritas, por ello la empresa debe innovar de forma permanente para mantenerse en el mercado.

Las empanadas de verde, las tortillas para tacos, las pastas son varios de los productos sustitutos, por ello la empresa ha desarrollado una estrategia de publicidad a través de elaboración de recetas con el uso del disco de empanadas, añadiendo tanto

ingredientes de sal como azúcar y ofreciendo la opción de reemplazar las pastas base de dichas recetas. Realiza la promoción de las recetas a través de canales digitales, revistas y por medio de videos de YouTube y anuncios televisivos.

Tabla 20 Resumen 5 Fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	Descripción	Grado
Rivalidad entre competidores	La Chilanita 58%, Labra que Labra 20%, Pastelo 18%, YUB 3%, Sama Sama 1%	Bajo
Poder de negociación con los proveedores	El principal ingrediente es la harina de trigo. En base a la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (2011) existe restricción a la importación de este ingrediente, por ello la empresa se abastece de productores nacionales que cumplen con los estándares de calidad exigidos.	Alto
Poder de negociación con los clientes	La empresa proporciona al consumidor un producto de calidad aprobado por la ARCSA Los principales clientes son los supermercados, teniendo prioridad Supermaxi, con 5000 pedidos diarios. La lealtad de los consumidores en el mercado de discos de empanadas es susceptible.	Medio
Barreras de entrada.- Amenaza de nuevos entrantes	Respecto al sector de discos de empanadas, los nuevos entrantes potenciales son las grandes compañías como Facundo, Supan, California, Inalecsa, Naturísimo entre otras, que tienen la capacidad para ampliar su línea de productos y optar por introducirse en este mercado.	Bajo
	Los competidores propios de La Chilanita son Labra que Labra, que es la competencia más fuerte para la empresa, así como Emil, Delicias, Betty , Pastelo, YUB y Sama Sama, los cuales poseen una índice de competitividad , ya que su tasa de participación es menor con respecto al posicionamiento de La Chilanita	Medio
Barreras de salida.- Amenaza de nuevos sustitutos	Las empanadas de verde, las tortillas para tacos, las pastas son varios de los productos sustitutos, por ello la empresa ha desarrollado una estrategia de publicidad a través de elaboración de recetas con el uso del disco de empanadas, añadiendo tanto ingredientes de sal como azúcar y ofreciendo la opción de reemplazar las pastas base de dichas recetas.	Medio

CPM (Matriz del Perfil Competitivo)

Tabla 21 Matriz CPM

	Porcentaje	Compañía 1	La Chilenita	Compañía 2	Labra que Labra	Compañía 3	EMIL	Compañía 4	Pastelo
Publicidad	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Lealtad del consumidor	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Servicio al cliente	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Participación del mercado	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15	1	0,15
Posición financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Competitividad en precios	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Posicionamiento de la marca	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
	1		3,2		2,8		2,05		1,85

En base al análisis de los datos a partir de la matriz CPM, se evidencia que el indicador de publicidad es más elevado en la compañía La Chilenita respecto a las otras empresas. La inversión que la organización realiza en cuanto a la promoción de su producto y las alternativas de preparación de diferentes recetas, impulsan a la marca a ser más atractiva para el consumidor.

Respecto a la calidad de producto, la empresa se encuentra en el mismo nivel que su principal competencia Labra que Labra, debido a que ambas son similares en calidad, tamaño y peso. En base al Artículo 43 que se refiere a la Seguridad y calidad “El diseño y los materiales de envasado deben ofrecer una protección adecuada de los alimentos para prevenir la contaminación, evitar daños y permitir un etiquetado de conformidad con las normas técnicas respectivas” (Registro Oficial N° 555, Órgano del Gobierno del Ecuador, 2015, p. 11). Ambas empresas realizan una gestión aplicando las normas para obtener un producto de calidad.

En la variable lealtad del consumidor La Chilenita tiene el índice más alto con un puntaje 0,15 respecto a su competencia, Labra que Labra tiene 0,10; EMIL y Pastelo 0,05; sin embargo en el mercado de discos de empanadas la lealtad del consumidor es muy volátil, debido a que la diferenciación de costos es muy baja por ello el consumidor al ser un producto similar puede optar por la marca que ofrece la misma cantidad a un precio menor.

El servicio al cliente tiene mayor ventaja en La Chilenita, tiene un sistema integrado para solicitud de pedidos. Cuando su compra es requerida, inmediatamente se programa el despacho, facturación y entrega en 24 horas (La Chilenita, 2019).

En referencia a la participación en el mercado, las ventas del año 2018 en La Chilenita son 8'835,038.85, mientras que la de su principal competidor "Labra que Labra" se encuentran en 3'029,944.77.

La competitividad en los precios tienen mayor ventaja respecto a las marcas EMIL discos de 25 unidades de 600 gr precio \$1,46, mientras que La Chilenita mantiene un precio al público \$1,08.

El posicionamiento de la marca se encuentra liderado por La Chilenita y Labra que Labra, por ello la empresa que estamos analizando debe constantemente innovar y realizar estrategias para diferenciarse en el sector en el cual opera.

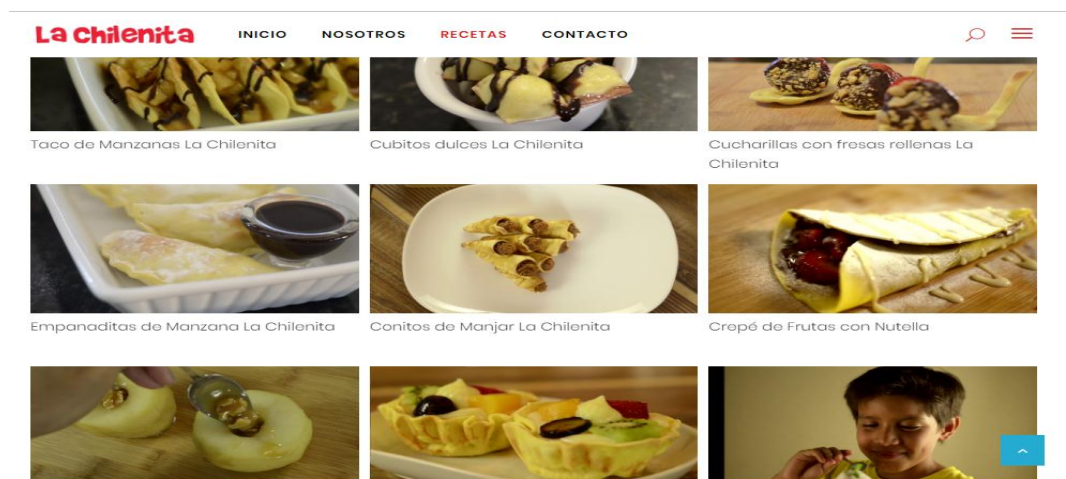


Figura 15 Publicidad en página oficial la Chilenita



EMPANADAS DISCOS



EMPANADA DE CAMARÓN



EMPANADA CHILENA TRADICIONAL



EMPANADA DE POLLO



EMPANADA DE QU

Figura 16 Publicidad en página oficial la Chilinita

Pasto de harina de trigo para empanadas

La Chilinita
una experiencia diferente

Las empanadas están en los momentos de toda la vida, desde la infancia en cada hogar en paqueta con dulce levadura. Muchas madres y abuelas están así, antes de la mañana preparaban unas deliciosas empanadas que se servían con café. Los domingos caaban y al trabajo se convertían en la prioridad en todos los hogares. Las primas nos obligan a comprar las empanadas, así como la idea de utilizar la pasta de empanadas para hacer. Así ayudamos a la elaboración de la masa que seguramente se preparaba desde el inicio cuando la harina.

Lo que nació como una necesidad de facilitar los pasos de harina de trigo para elaborar empanadas, hoy luego de esfuerzo y trabajo se convirtió en una industria de empanadas tradicionales.

¡Negocio que genera negocios..!

Los establecimientos como restaurantes han logrado complementar sus platos de venta de empanadas para sus clientes. Entre todo esto hemos ganado a lo de los clientes. En los momentos de poco a poco de hacer el trabajo o en todas las partes que sirven que ayudan de un negocio para comenzar con sus actividades. La facilidad de disponer un pequeño negocio y rentabilidad para atender a todo lo que se requiere para tener éxito.

Con la confianza de nuestros clientes hemos aportado la misma importancia en el emprendimiento de clientes de pequeños negocios que están progresando en la venta de miles de empanadas en toda la ciudad. Estamos seguros que la dedicación y el buen servicio que todos podemos ofrecer hará que sea un negocio exitoso que por sus múltiples ventajas en calidad, precio y variedad nos motivará para mejorar día a día. Nuestra La Chilinita siempre garantiza un servicio de alta calidad de negocio y siempre dispuesta a brindar apoyo para la puesta en marcha de un negocio pequeño, mediano o grande.

Apoyamos el autoempleo
La Chilinita
una experiencia diferente

Con materias primas de excelente calidad y una deliciosa receta tradicional se elaboran cada día decenas de kilos de pasta para empanadas que son distribuidas en cientos de medianos negocios que atienden al público en general.

Mapocho Oeste Av. Jara, entre Calle Jara y 4ta. Teléfono: 933 9720 - 933 5114

Figura 17 Publicidad en revista El Universo

Tabla 22 Lista de precios 2020- Mi Comisariato

EMIL	
200 gr	\$ 0,49
300 gr	\$ 0,94
600 gr	\$ 1,46
SAMA SAMA	
250 gr	\$ 0,71
800 gr	\$ 1,58
LA CHILENITA	
900 gr	\$ 1,62
400 gr 12 unidades	\$ 0,75
400 gr discos pequeños	\$ 0,77
600 gr	\$ 1,08
YUB	
500 gr	\$ 1,34
360 gr	\$ 1,11



Figura 18 Estudio de Mercado- discos de empanadas

Matriz Espacial

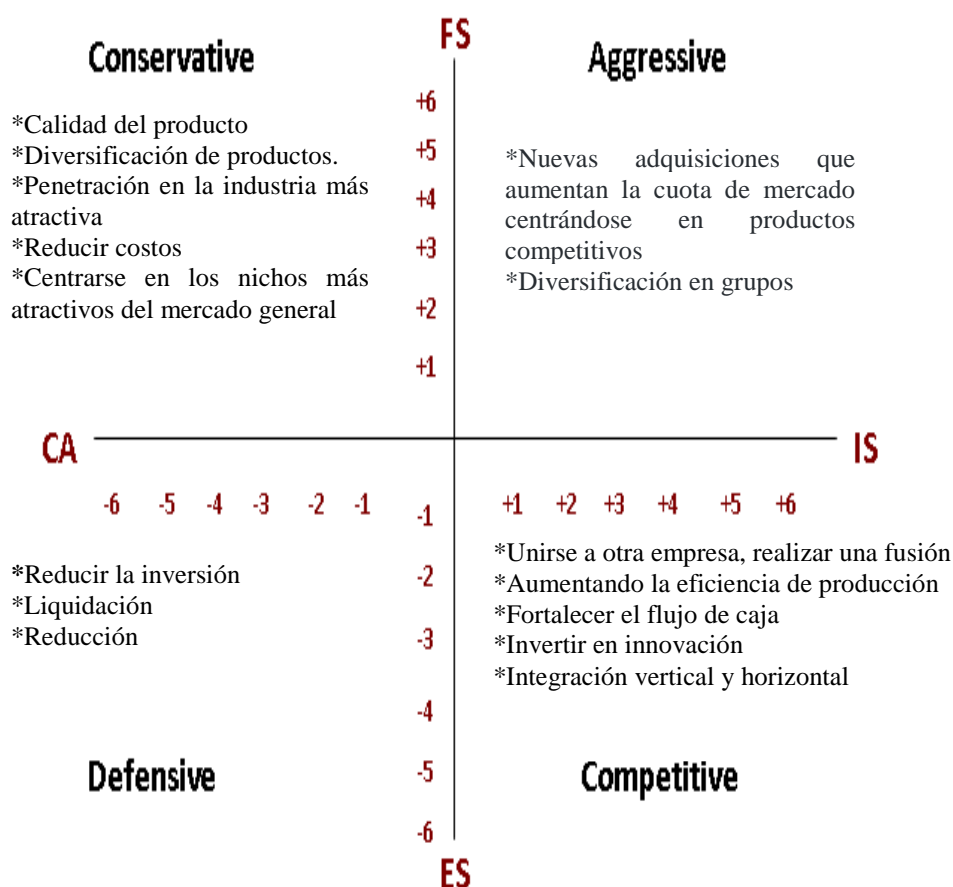


Figura 19 Elaboración Matriz Espacial

Tabla 23 Matriz Espacial

Posición financiera (FP)		Posición de estabilidad (SP)	
Flujo de caja	+6	Ingresos en el Mercado aumentan	-5
Ingresos totales	+5	Competitividad en el mercado	-4
Rotación del inventario	+6	Rotación del personal	-6
Inversión en infraestructura y capacitación del personal	+3	Implementación tecnológica	-6
Posición competitiva (CP)		Posición en la industria (IP)	
Calidad del producto	-2	Mejorar la distribución en el mercado	+3
Distribuidores en tres líneas: autoservicios, vendedores, mercados	-3	Lealtad del consumidor volátil	+4
Posicionamiento de la marca	-2	Producto de consumo masivo y adaptable a diferentes recetas	+6
Costos de fabricación menores al tener su propia planta	-5	Relación B2B con una de las principales cadenas de supermercado	+6
Promociones	-3	Diversificación de tamaños de masa	+5

Tabla 24 Resultado matriz espacial

Total	Promedio	
FP	20	5,00
SP	-21	-5,25
CP	-15	-3,75
IP	24	6

$$CP + IP = -3,75 + 6 = 2,25$$

$$SP + FP = -5,25 + 5,00 = 0,25$$

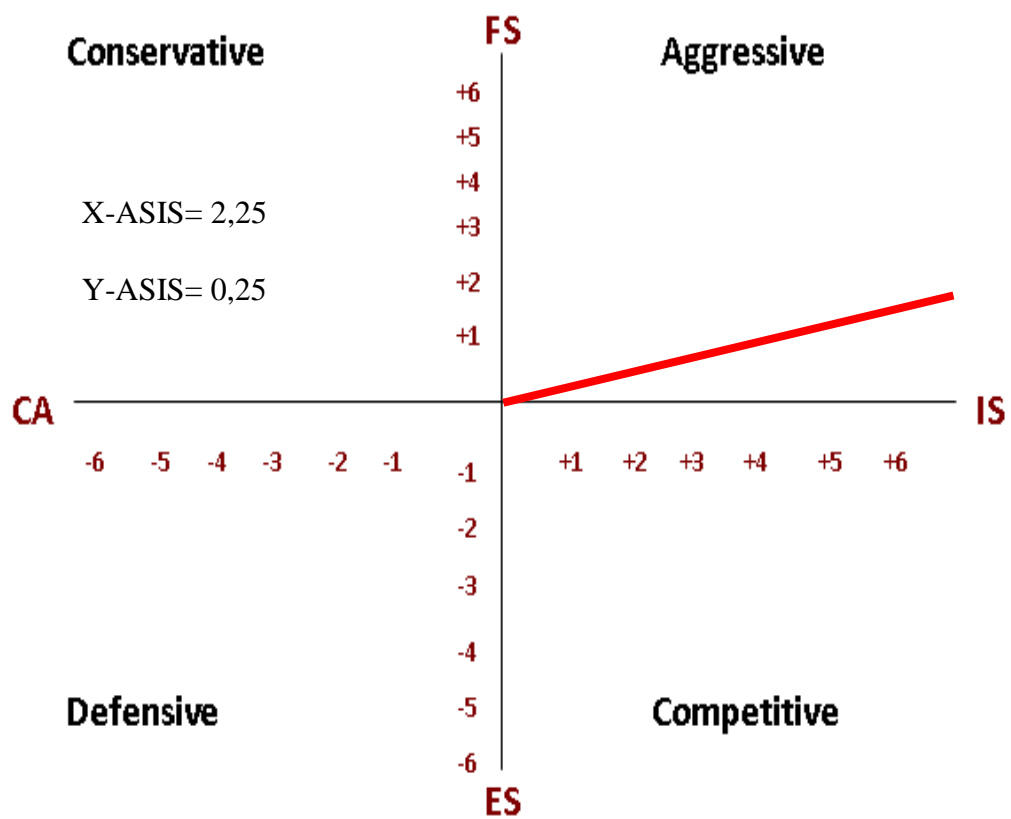


Figura 20 Resultado Matriz Espacial

La Chilenita se encuentra en el I cuadrante de la Matriz Espacial, la concentración en los mercados actuales y el desarrollo dentro de ese mercado es primordial para continuar posicionada e impulsar el desarrollo de su producto, es fundamental afianzar la relación cliente/proveedor y a su vez empresa/consumidor, la estrategia a utilizar es el liderazgo en costos, la cual se enfoca en orientar las políticas dentro de una organización hacia la minimización de costos mediante rígidos controles; la reducción de costos en áreas como publicidad, fuerza de ventas, entre otras, con el objetivo de aumentar la competitividad en el mercado y a la vez la rentabilidad financiera Porter (como se citó en Rojas López, Valencia Corrales, & Cuartas Parra, 2017).

La integración horizontal puede ser una estrategia efectiva. La empresa se enfoca solo en la distribución de un solo producto, que son los discos de empanadas, con el empleo de esta estrategia prevalece la calidad del producto y optimiza costos con el fin del que el precio al consumidor final sea menor y abarcar una mayor cantidad en la cuota de mercado. La Chilenita puede tomar riesgos agresivamente cuando sea necesario, financieramente la empresa mantiene estabilidad, lo que ha influido en tener ventaja competitiva en el mercado, en una industria que está en crecimiento.

A partir de la matriz, el vector se coloca reflejando a La Chilenita como una empresa agresiva, debido a que otras organizaciones en el mercado que realizan el mismo producto con bastante similitud, por ello debe constantemente innovar para mantenerse como líderes dentro de la industria, considerando los aspectos diferenciados como son la calidad y enfocándose en la reducción de costos.

Capítulo II. Propuesta de implementación de la estrategia

Asuntos Gerenciales

Establecer objetivos anuales.

Generar mayores ingresos en el año 2020.- En base a la página oficial de SUPERCIAS, en el año 2018, se obtuvo ingresos de \$8'835,038.85, basado en la fuente de información obtenida en Villavicencio González & Vallejo Enríquez (2018), se corrobora pronóstico basado en un modelo de regresión lineal y el uso de valores históricos como datos para el pronóstico, por ello se espera que los ingresos aumenten en los años consecutivos.

Pronóstico de ventas de 2018 - 2023

PRONÓSTICO DE VENTAS		
TIEMPO	INGRESOS ANUALES	
2013	\$	2.518.576,35
2014	\$	3.058.088,98
2015	\$	4.317.162,34
2016	\$	4.317.162,34
2017	\$	7.868.033,33
2018	\$	8.003.200,86
2019	\$	9.198.999,60
2020	\$	10.394.798,33
2021	\$	11.590.597,06
2022	\$	12.786.395,79
2023	\$	13.982.194,52

Figura 21 Pronóstico de ventas 2018-2023 basado en datos históricos de La Chilenita (Villavicencio González & Vallejo Enríquez , 2018)

Análisis de la estructura organizacional

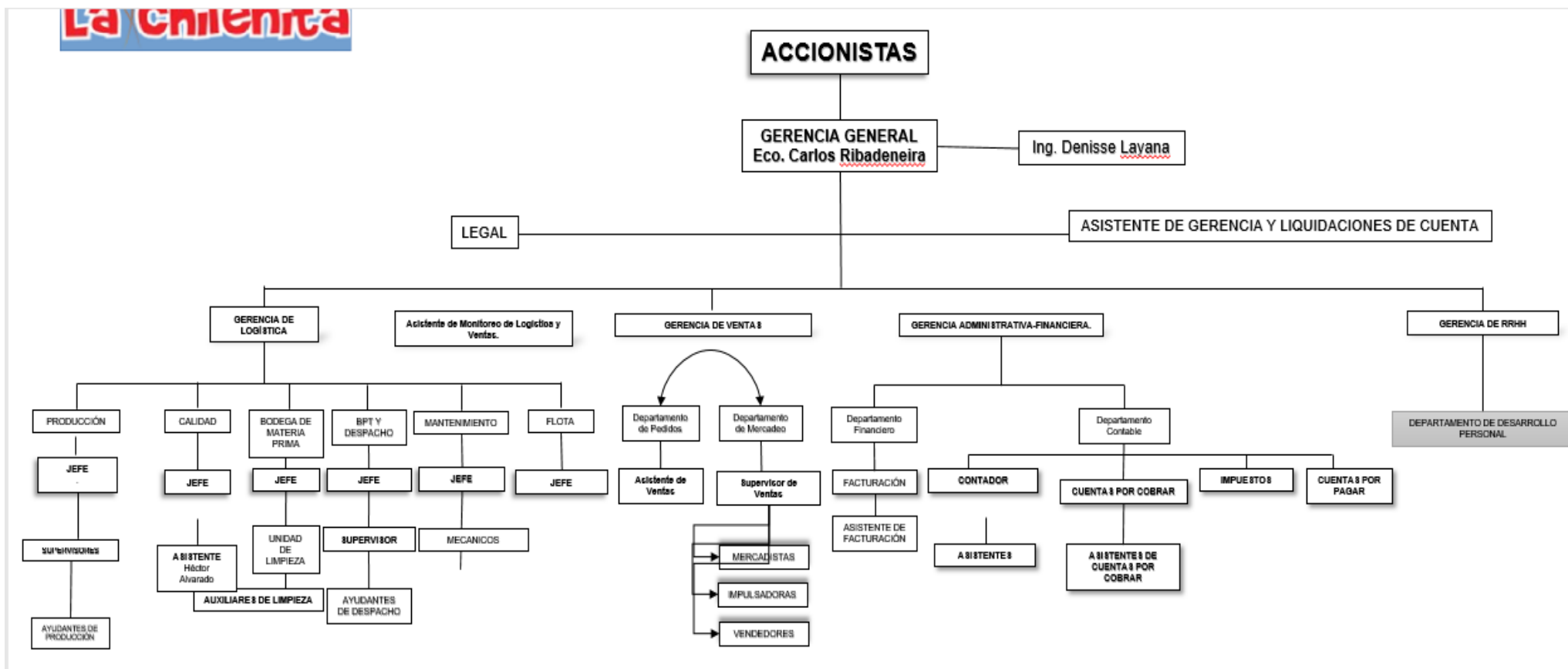


Figura 22 Estructura Organizacional

Optimización de costos

La Chilanita empleará la estrategia de liderazgo en costos analiza con el propósito de reducirlos, siendo posible que disminuyan los precios al consumidor, y a su vez crear mayor ventaja competitiva frente a sus competidores.

Mejorar el servicio al cliente

A pesar de que cuenta con una línea personalizada para ordenar pedidos, es una práctica realizada B2B, sin embargo no establecen una relación directa con el consumidor, debido a que distribuyen por medio de sus canales pero no han se han involucrado en los puntos de venta con publicidad Below the Line (BTL), la cual es una forma de comunicación que emplea la creatividad y el factor sorpresa, siendo más atractivo y novedoso al cliente que se dirige a un supermercado a comprar los discos de empanadas.

Diferenciar el producto

En el mercado local hay gran variedad de empresas fabricantes de discos de empanadas que ofrecen el producto con características similares, es necesario que la empresa cree un factor diferenciador, que lo pueda distinguir de las demás como nuevos servicios o nuevos sabores. Como estrategia podría crear discos con sabores de sal o de dulce para que puedan atraer nuevos consumidores y expandir su nicho de mercado.

Invertir en un mantenimiento preventivo y no correctivo

Actualmente la empresa realiza mantenimiento cuando una de las máquinas se daña, lo que ocasiona retrasos en el proceso de producción y genera un análisis técnico en el mismo instante, si es un daño menor el personal a cargo del área técnica lo repara y utilizan la máquina de respaldo con la que cuentan, si es un daño que requiere mayor tiempo de atención se asigna a DESPROMESA, la cual le ofrece el servicio técnico. En este proceso se paraliza parte de la producción, teniendo que compensarla en la

jornada nocturna, y a su vez afecta a los vendedores, quienes tienen faltantes en sus pedidos.

Diseñar políticas

Según el modelo de las etapas de la planeación estratégica de David Garving, en la formulación es relevante diseñar el código de conducta que guíe las pautas éticas para la organización, asegurando el cumplimiento de las mismas (Ortiz , 2015), por ello la empresa debería realizar un manual del perfil de cargo de los operadores del área de producción, ya que basado en las encuestas realizadas se evidenció que ellos desarrollaban su trabajo en la práctica mas no tenían una guía específica para las funciones asignadas.

A su vez establecer una política de mantenimiento preventivo para optimizar los procesos y no tener pérdidas en la producción por los desgastes de la maquinaria.

En el proceso de producción, la distribución de los moldes para el corte de discos de empanadas no es eficiente, debido a que hay gran cantidad de rechazo que debe ser reprocesado y afecta la calidad de la masa.

Esto involucra que el principal factor diferenciador de la competencia se vea afectado. Por ello se debe establecer una política para tratado de dicho rechazo. El despliegue de los discos puede ser en distintos tamaños, optimizando la distribución y disminuyendo la cantidad de rechazo.

Asignar recursos

La administración de recursos humanos como su competencia distintiva debe tener la capacidad de planificar y asignar recursos humanos claves no solo a través de productos sino a través de diferentes tipos de procesos de producción (Miles y Snow, 1984).

En La Chilenita, en el área de producción, cuentan con dos jornadas laborales, matutina en donde trabajan 16 personas divididas en dos grupos de 8 personas en cada una de las máquinas semiautomáticas, en el proceso manual laboran 13 personas. En el turno de la noche, trabajan en un solo grupo 23 personas. Cada uno de los

colaboradores, son los recursos claves para que el proceso de producción se realice de forma continua y gestión oportuna.

(David F. , 2011) Manifestó que "la gestión estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales" (p. 219). Al existir un mantenimiento correctivo en la máquina, que afecta la producción se redistribuye las funciones de los colaboradores para optimizar los tiempos, debido a que en el área todo el personal está capacitado para realizar cualquiera de las diferentes tareas en el departamento. El laminador puede desempeñar la función de sellador de ser necesario y a su vez los otros roles.

Reestructuración y reingeniería

La Chilenita es una empresa que impulsa la formación académica de sus trabajadores. En el proceso de producción, uno de los colaboradores desempeñaba el rol de obrero y en cinco años fue promovido al puesto de jefe de bodega. Por ello se evidencia que esta aplica la filosofía de la reingeniería, es decir reubicar a los empleados en nuevos puestos donde se maximicen sus capacidades.

En el último año, tres personas se desvincularon por voluntad propia de la organización, no se evidencia una filosofía de reestructuración, la cual se basa en el despido del personal. Al tener esta rotación del recurso humano, involucra un retraso en las gestiones, porque se debe iniciar desde el proceso de reclutamiento para el nuevo equipo y mientras se realice el mismo, la ausencia afecta en el proceso de producción en tiempo y sobrecarga al personal trayendo consecuencias en las variables de motivación y desempeño de los trabajadores.

Revisar los planes de recompensas e incentivos

La satisfacción laboral está determinada por las percepciones de los empleados sobre la equidad de las recompensas recibidas como resultado del desempeño (Steers & Sánchez-Runde, 2017). El principal recurso de toda organización son las personas, por ello es necesario que ellas estén motivadas. Armstrong (como se citó en Kreye 2016) se refiere a la motivación como los procesos internos de los empleados que afectan las direcciones, la intensidad y la persistencia de las actividades que realizan en un contexto laboral, para que los empleados puedan rendir en su trabajo y tener

mejora en su desempeño deben estar motivados, esto impulsa a que la eficiencia en su trabajo sea la más óptima y muestren su mayor capacidad en su rendimiento, a su vez es necesario que un sistema equitativo sea el mecanismo para evaluar y premiar por meritocracia a quien mayor esfuerzo demuestre.

En La Chilenita se realizan integraciones de los colaboradores del área de producción cada tres meses en el año, con el fin de que puedan compartir un día con sus compañeros en el ámbito de recreación, sin embargo, la empresa no se ha enfocado en un plan de incentivos para quienes muestren un desempeño mayor.

Se propone implementar el “productor del mes”, para escoger al ganador se realizará una puntuación en cuánto al desempeño en puntualidad, actitud en el trabajo, producción del día, correcto uso del uniforme, menor número de faltas. La evaluación se realizará cada tres meses, se otorgará una medalla Chilenita, y una placa de reconocimiento como empleado ejemplar junto a una bonificación por órdenes de compras en Supermaxi, que es uno de los principales clientes de la empresa. Al trabajador que proponga un plan de mejora para el área y se lo ponga en práctica se le otorgará un incentivo económico en el rol de pago en fin de mes.

Minimizar la resistencia al cambio

La resistencia al cambio está vinculada con el desarrollo organizacional, los cuales están fuertemente interrelacionados. En una organización realizar cambios involucra un proceso de equilibrio e introducción de dichos cambios de una manera progresiva, debido a que lograrlo no es fácil. Según Chiavenato (como se citó en Salgado J., Lería F., Arcos L, Pineda C. y González C., 2018) piensan que a través del cambio organizacional, las empresas pasan de un estado actual a uno futuro con el objetivo de mejorar la efectividad, a través de la adaptación a los nuevos desafíos al que el mercado las enfrenta, siendo necesaria para incrementar su efectividad la actualización, innovación, y capacitación del talento humano.

El cambio debe tratarse de manera eficiente y convincente para que las personas o los miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo que implica que se debe planificar, diseñar y evaluar una estrategia de cambio relevante para evitar la aparición de resistencia a ella. (Br. Yatto, 2018).

La Chilenita es una empresa formada principalmente por jóvenes, 13 empleados tienen entre 18-25 años, 20 se encuentran entre 26-33 años, 15 personas están en el rango de 34-41 años y 4 colaboradores se ubican en el rango de 42-49 años, los datos fueron obtenidos de la encuesta realizada. A pesar de que son en un mayor porcentaje jóvenes pueden presentar resistencia al cambio, por ello es fundamental que, en un proceso de cambio organizacional, se apliquen las habilidades directivas de los líderes empresariales y el manejo de buen sistema con el propósito de reducir dicha resistencia (Bellón, Urzúa e Islas, 2017).

Relacionar gerentes con la estrategia

Los gerentes deben superar desafíos constantes e implementar nuevas estrategias, es necesario involucrar a toda la organización, por ello es óptimo escuchar diferentes opiniones respecto a la estrategia, comunicar la estrategia con más cuidado y tener en cuenta los detalles locales al gobernar las relaciones (Kunisch, Menz, & Cannella, 2019).

Desarrollar una cultura de apoyo estratégico

En referencia a los porcentajes de aceptación en las opciones de acuerdo (35,3%) y muy de acuerdo (41,20%) en la pregunta “Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos”. A su vez, los resultados obtenidos en la pregunta “Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza”, en la opción de acuerdo (47,1%) y muy de acuerdo (23,5%) respectivamente.

En base al análisis de resultados de la encuesta realizada, se evidencia apoyo estratégico en la organización, el cual considera que la perspectiva cultural es predominante debido a que la dirección estratégica está relacionada al grado de apoyo que las estrategias reciben de la cultura organizacional (David F. R., 2003).

Desarrollar una función eficaz de recursos humanos.

En la empresa en base a los datos obtenidos relacionados a la pregunta “Existen sistemas y procesos altamente efectivos para identificar y desarrollar la próxima generación de líderes y garantizar transiciones de liderazgo sin problemas”, la opción de acuerdo tiene mayor porcentaje (38,20%). Por ello se puede fundamentar que la cultura organizacional de la empresa permite a los trabajadores laborar con un ímpetu de crecimiento en el área profesional.

Tabla 25 Segmentación de mercado

Geografía

Región	La Chilenita está situada en Guayaquil- Ecuador. Su producto es distribuido a diferentes ciudades tales como Manabí, Los Ríos, El Oro, Santa Elena, Santo Domingo y Quito.
Tamaño de país	Por parte de Ecuador, la población del país está ubicada en 17 203 648 (millones) donde estadísticamente hay aproximadamente 49.9% de mujeres y 50.1% de hombres. INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.
Tamaño de la ciudad	En cuanto al tamaño de la ciudad en Guayaquil, tiene 347km ² , su población es de aproximadamente 2'671,801 según una estimación del INEC.
Clima	El clima de Guayaquil es bastante caluroso la mayor parte del año, por lo que causa que muchas máquinas se dañen o fallen más rápidamente, además ocasiona una reducción al tiempo de vida del disco de empanada cuando es expuesto a una temperatura muy alta.

Demografía

Edad / años en el mercado	La empresa tiene aproximadamente 20 años en el mercado, empezó como una panadería en las calles de Brazil y Antepara, con los hijos de los dueños Carlos Ribadeneira Y Boris Ribadeneira, además de 2 primos quienes se dedicaron a la venta del producto. La mayor parte del tiempo lo utilizaba para producción de los discos de empanada al no contar con eficientes maquinarias.
Tamaño de la empresa	Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A es considerada como una media empresa porque tiene entre 100 a 130 empleados. Determinado como una mediana empresa por la cantidad de empleados y los ingresos anuales que tienen. El atributo más utilizado son los números de empleados y la eficiencia de las maquinarias
Ciclo de vida de la empresa	La compañía en este momento se posiciona en un estado madurez. Durante la fase de madurez, la industria experimenta un fuerte crecimiento, lo que lleva a una feroz competencia en el mercado. Sin embargo, a medida que

	aumentan las ventas, el ciclo de vida del financiamiento de la deuda aumenta exponencialmente. Las empresas demuestran su exitoso posicionamiento en el mercado, exhibiendo su capacidad para pagar deudas. El riesgo empresarial continúa disminuyendo.
Ingresos / Ventas	A pesar de la crisis a nivel mundial que enfrentamos, la empresa ha aumentado sus ventas anualmente, y esto lo define en la participación del mercado y en el posicionamiento de la marca.
Ocupación/ Actividades	Elaboración de otros productos de panadería.
Certificaciones / Industria	Certificación de BPM buenas prácticas de manufactura
Nacionalidad	Ecuador-Guayaquil

Psicográfico

Clase social	La creciente demanda de productos manufacturados significaba que la gente promedio podía hacer fortuna en las ciudades como empleados de fábricas y como empleados de empresas que apoyaban las fábricas. La gente podía ahorrar una parte de sus salarios, y muchos tuvieron la oportunidad de invertir en negocios rentables. El posterior crecimiento de la clase media en Ecuador y otras sociedades industrializadas significó que estaba incursionando en el grupo de poder económico en poder de la aristocracia. Su mayor poder adquisitivo e importancia en la sociedad llevaron a cambios en las leyes que se actualizaron para manejar mejor las demandas de una sociedad industrializada.
Personalidad	La chilanita tiene una personalidad caracterizada por el emprendimiento y el compromiso de sus colaboradores.

Comportamiento

Beneficios buscados	Los discos de empanadas se utilizan en una amplia variedad de consumo porque tienen diferentes presentaciones lo cual produce una alta eficiencia. Pueden usarse para preparar pizza, canelones, wantán entre otros preparados.
Tasa de uso	“La persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad se conoce como consumidor” (Gestiopolis, 2002). Los clientes tienen un uso intensivo de los productos de la Chilanita, ya que está dirigido al consumo masivo.
Estado de lealtad	La Chilanita es una empresa con poco tiempo en el mercado, todavía está en proceso de crecimiento, por lo que la lealtad de sus clientes es de nivel medio.
Actitud del producto	La actitud hacia los discos de empanadas es positiva ya que la Chilanita fabrica productos de alta calidad.

Capítulo III. Evaluación y Control

Evaluación de los subprocesos del área de producción

En el proceso de producción sin implementación, todas las actividades se encontraban señaladas como ruta crítica, al realizar la optimización de los tiempos en cada una de ellas, el proceso se pudo mejorar proponiendo ser más eficientes en los mismos. Respecto al área de preparación cada una de las actividades es parte del camino crítico (Ver Anexo VI), al optimizar los tiempos las actividades que se evidencian como ruta crítica corresponden a: (1) la colocación de los ingredientes en el área de dosificación, debido a que una demora en el mismo generaría un retraso en todo el proceso de producción. Por medio del método de análisis de valor agregado se propone una mejora y optimización del proceso. El tiempo total fue calculado en minutos, la eficiencia del proceso puede ser mejorada de un 19.60% a un 19.63%, logrando un 3% en la optimización de las actividades. (Ver Anexo V)

En referencia al proceso de dosificación, las actividades críticas son: (1) colocación de 225 fundas con mezcla, y (2) mezcla en la amasadora de todos los ingredientes (Ver Anexo VI), en dichas actividades se optimizó el proceso proponiendo una mejora de eficiencia de un 8.7% es el resultado obtenido del análisis de valor agregado sin implementación, incrementando en el resultado con implementación a 11.71%, por ello refleja un indicador proactivo para el área. (Ver Anexo V)

Referente al proceso de amasado, las actividades consideradas como ruta crítica son: (1) el amasador compacta la masa, (2) el amasador la lámina en rodillos, y (3) continúa amasando (Ver Anexo VI), en base al tiempo que el amasador principal se demore en realizar su proceso incide en la duración de las actividades del flujo del proceso, debido a que es el encargado de derivar la masa tanto al laminador 1 como al laminador 2 que se distribuye tanto para el proceso manual como el semiautomático. En cuanto a la optimización del tiempo se obtuvo un indicador del 85.91% al 85.93%, pudiendo aumentar la eficiencia del proceso en un 2%. (Ver Anexo V)

En el análisis del proceso de laminado, las actividades de ruta crítica encontradas son: (1) laminador 1 coge la primera sábana, y (2) la lámina varias veces (proceso manual)

y laminador 2 coge la segunda sábana y la lámina (Ver Anexo VI), los cuales a través del método de valor agregado se pudo optimizar de 20.90% a 21%, por lo cual es factible la mejora de los procesos.(Ver Anexo V)

En el área de empaquetado, en el proceso manual, la ruta crítica corresponde a: (1) la colocación de las 25 unidades en el paquete, (2) amarrar cada funda, y (3) colocarlas en las kavetas (Ver Anexo VI),, respecto al proceso semiautomático el colaborador amarra cada funda es parte de la ruta crítica, debido a que a pesar del proceso utilizar maquinaria argentina para el proceso, los colaboradores deben tomar cada una unidad empaquetarla y amarrarla de forma manual, cuando hay un retraso en esta actividad la máquina continúa produciendo , por lo que se pueden acumular los discos, los mismos que se encuentran en una banda transportadora, influyendo en que pueda ocurrir desperdicio de dicha materia prima. Mediante el método de análisis de valor agregado refleja una eficiencia de mejora de un 16.40% al 16.50%. (Ver Anexo V).

Estudio Financiero

Mediante el BSC aplicado en la producción de la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A se logra obtener una optimización en los diferentes procesos de la fabricación de los discos de empanadas, por lo cual se realiza una proyección a 5 años para analizar la viabilidad de la investigación. Como inversión se realiza la compra de 2 maquinarias para aumentar la producción diaria de discos de empanadas, con el objetivo de suspender las actividades laborales del turno de la noche; y satisfacer la demanda del mercado. Una de ellas será amasadora, la cual es la encargada de mezclar los ingredientes para obtener la masa que representa una parada en producción significaría 70 discos de empanadas.

La segunda máquina semiautomática contribuirá con el aumento de 100 paradas adicionales, obteniendo un resultado de aumento de producción diaria, incrementando la productividad y eficiencia en el proceso de la jornada.

Al reducir gastos de sueldos y salarios por el turno nocturno, permitirá reinvertirlo en publicidad, promociones, marketing y ventas, lo cual implica mantener el posicionamiento de la marca y a su vez que prevalezca la ventaja sobre su competencia. El objetivo es aumentar la participación de mercado en un 20%, siendo como objetivo

anual el crecimiento del 4% en cada año proyectado. La optimización de costos y recursos permitirá que sea factible establecer mecanismos de incentivos a los trabajadores con el fin de fortalecer la cultura organizacional y a su vez mediante un plan de concientización lograr que el operario se apropie de los procesos.

Tabla 26 Jerarquía de objetivos

Departamento	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Marketing	Contratar una campaña publicitaria en medios de comunicación masivos 1 vez cada 4 meses	Brindar una vez al mes 300 muestras gratis de empanadas elaboradas con discos en los autoservicios	Impulsar el producto por medio de redes sociales en un 10%	Diseñar 20000 empaques una vez al mes con logotipo infantil, debido a que los niños llevan empanadas en su lunch	Realizar publicidad BTL para incrementar la interacción con el consumidor
Ventas	Incrementar la venta en los autoservicios en un 5% con la estrategia de venta cruzada	Incluir los sectores donde los vendedores no toman pedidos incrementando las ventas en un 6%	Realizar cada 4 meses la presencia de impulsadoras en los autoservicios	Ofrecer vitrinas térmicas para la exhibición del producto para obtener la fidelización de los consumidores	Ofrecer comisiones a los vendedores sobre el 2.5 % por la venta de cada discos de empanadas
Financiero		Incrementar la rentabilidad anual en un 7% respecto al año anterior	Reducir las cuentas por cobrar en un 2%	Destinar presupuesto del 0.5% para actividades de cohesión para el equipo de trabajo	Incrementar liquidez en 1%
Producción	Evaluar el desempeño del personal diariamente	Desarrollar 2 nuevos productos	Aumentar la rotación de inventario en 4%	Incrementar la eficiencia de la producción en 7%	

Tabla 27 Presupuesto proyectado

ADQUISICIÓN ACTIVOS FIJOS	Año 1
MAQUINARIA AUTOMATIZADA	\$ 68.500
MAQUINA AMASADORA	\$ 31.500
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	\$ 100.000

PRESUPUESTO DE MARKETING BTL - ACTIVACIONES DE MARCA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BANNERS	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
ANFORAS	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360
6 FREIDORAS	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480
STANDS	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160
FLYERS	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
AFICHES	\$ 1.920	\$ 1.920	\$ 1.920	\$ 1.920	\$ 1.920
TOTAL SUNIMINISTROS PARA ACTIVACIONES	\$ 4.370	\$ 4.370	\$ 4.370	\$ 4.370	\$ 4.370

PRESUPUESTO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS DE DISEÑOS		\$ 6.600		\$ 7.200	
ANUNCIOS POR LA RADIO (EL PATRINO)	\$ 6.000			\$ 12.600	\$ 18.000
PRESENTACION EN TC					
CAMPAÑA PUBLICITARIA	\$ 8.000		\$ 8.281		\$ 18.000
DEGUSTACIONES	\$ 2.800	\$ 15.000	\$ 6.400		
PUBLICIDAD POR REDES SOCIALES				\$ 12.600	\$ 15.000
TOTAL DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 16.800	\$ 21.600	\$ 14.681	\$ 32.400	\$ 51.000

En el presupuesto proyectado se logra adquirir más recursos para el crecimiento en el mercado nacional, como presupuesto de marketing BTL se obtiene banners, ánforas, stands, flyers etc lo cual permite realizar más actividades en los autoservicios, por otro lado como presupuesto de promoción y publicidad se visualiza que en el año 1 empieza a gestionar sus actividades el área de ventas-marketing mediante anuncios en la radio, campaña publicitaria y degustaciones del producto llegando a un total de \$16.800, para el año 2 continua la gestión para impulsar con mucha más fuerza la marca de la Chilenita y el presupuesto total aumenta a \$21.600 para los años siguientes se mantienen las promociones y publicidades llegando a un total de \$51.000 para el último año proyectado, esto permite que el producto sea más reconocido por el consumidor final.

FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN		Año 2017	Año 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Δ Variación en Ventas		29%	12%	13%	13%	13%	13%	13%
Inversion Inicial	\$ 0,00							
Ingresos		\$ 7.527.835,85	\$ 8.426.928,31	\$ 9.480.294,35	\$ 10.665.331,14	\$ 11.998.497,54	\$ 13.498.309,73	\$ 15.185.598,44
Otros Ingresos		\$ 340.197,48	\$ 408.110,54	\$ 459.124,36	\$ 516.514,90	\$ 581.079,26	\$ 653.714,17	\$ 735.428,44
Total Ingresos		\$ 7.868.033,33	\$ 8.835.038,85	\$ 9.939.418,71	\$ 11.181.846,04	\$ 12.579.576,80	\$ 14.152.023,90	\$ 15.921.026,89
Costos de Venta		\$ 5.728.341,07	\$ 6.433.712,46	\$ 7.237.926,52	\$ 8.142.667,33	\$ 9.160.500,75	\$ 10.305.563,34	\$ 11.593.758,76
(=) Utilidad Bruta		\$ 2.139.692,26	\$ 2.401.326,39	\$ 2.701.492,19	\$ 3.039.178,71	\$ 3.419.076,05	\$ 3.846.460,56	\$ 4.327.268,13
Gastos Administrativos		\$ 1.668.697,61	\$ 2.022.071,54	\$ 2.274.830,48	\$ 2.559.184,29	\$ 2.879.082,33	\$ 3.238.967,62	\$ 3.643.838,57
Sueldos y Beneficios Sociales		\$ 673.367,38	\$ 806.965,80	\$ 907.836,53	\$ 1.021.316,09	\$ 1.148.980,60	\$ 1.292.603,18	\$ 1.454.178,57
Promoción y Publicidad		\$ 107.702,43	\$ 71.204,40	\$ 80.104,95	\$ 90.118,07	\$ 101.382,83	\$ 114.055,68	\$ 128.312,64
Transporte		\$ 146.281,54	\$ 190.422,61	\$ 214.225,44	\$ 241.003,62	\$ 271.129,07	\$ 305.020,20	\$ 343.147,73
Combustible		\$ 54.843,57	\$ 67.780,78	\$ 76.253,38	\$ 85.785,05	\$ 96.508,18	\$ 108.571,70	\$ 122.143,17
Suministros, Herramientas y Materiales		\$ 69.129,26	\$ 53.032,37	\$ 59.661,42	\$ 67.119,09	\$ 75.508,98	\$ 84.947,60	\$ 95.566,05
Mantenimientos y Reparaciones		\$ 35.783,01	\$ 82.837,41	\$ 93.192,09	\$ 104.841,10	\$ 117.946,23	\$ 132.689,51	\$ 149.275,70
Seguros y Reaseguros		\$ 14.486,41	\$ 16.724,47	\$ 18.815,03	\$ 21.166,91	\$ 23.812,77	\$ 26.789,37	\$ 30.138,04
Gastos de Depreciación y Amortización		\$ 81.979,93	\$ 78.001,91	\$ 87.752,15	\$ 98.721,17	\$ 111.061,31	\$ 124.943,98	\$ 140.561,97
Otros Gastos Generales		\$ 485.124,08	\$ 655.101,79	\$ 736.989,51	\$ 829.113,20	\$ 932.752,35	\$ 1.049.346,40	\$ 1.180.514,70
(=) Utilidad Operacional		\$ 470.994,65	\$ 379.254,85	\$ 426.661,71	\$ 479.994,42	\$ 539.993,72	\$ 607.492,94	\$ 683.429,55
Gastos No Operacionales		\$ 15.620,12	\$ 17.404,57	\$ 14.013,34	\$ 15.765,00	\$ 17.735,63	\$ 19.952,58	\$ 22.446,66
Gastos Financieros		\$ 14.941,06	\$ 12.456,30	\$ 14.013,34	\$ 15.765,00	\$ 17.735,63	\$ 19.952,58	\$ 22.446,66
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Financiación por préstamos a largo plazo		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pagos de préstamos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) Resultado antes de impuestos		\$ 455.374,53	\$ 361.850,28	\$ 412.648,37	\$ 464.229,41	\$ 522.258,09	\$ 587.540,35	\$ 660.982,90
Participación de Trabajadores	15%	\$ 68.306,18	\$ 54.277,54	\$ 61.897,26	\$ 69.634,41	\$ 78.338,71	\$ 88.131,05	\$ 99.147,43
Impuesto a la Renta	25%	\$ 113.843,63	\$ 90.462,57	\$ 103.162,09	\$ 116.057,35	\$ 130.564,52	\$ 146.885,09	\$ 165.245,72
Resultado Neto		\$ 273.224,72	\$ 217.110,17	\$ 247.589,02	\$ 278.537,65	\$ 313.354,86	\$ 352.524,21	\$ 396.589,74
(+)(-) Ajustes								
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		\$ 81.979,93	\$ 78.001,91	\$ 87.752,15	\$ 98.721,17	\$ 111.061,31	\$ 124.943,98	\$ 140.561,97
Flujo de Efectivo Neto	\$ 0,00	\$ 355.204,65	\$ 295.112,08	\$ 335.341,17	\$ 377.258,82	\$ 424.416,17	\$ 477.468,19	\$ 537.151,71

Tabla 28 Flujo de efectivo sin implementación

FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN Δ Variación en Ventas		Año 2017	Año 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		29%	12%	14%	14%	14%	14%	14%
Inversion Inicial	-\$ 100.000,00							
Ingresos		\$ 7.527.835,85	\$ 8.426.928,31	\$ 9.564.563,63	\$ 10.855.779,72	\$ 12.321.309,98	\$ 13.984.686,83	\$ 15.872.619,55
Otros Ingresos		\$ 340.197,48	\$ 408.110,54	\$ 463.205,46	\$ 525.738,20	\$ 596.712,86	\$ 677.269,09	\$ 768.700,42
Total Ingresos		\$ 7.868.033,33	\$ 8.835.038,85	\$ 10.027.769,09	\$ 11.381.517,92	\$ 12.918.022,84	\$ 14.661.955,93	\$ 16.641.319,98
Costos de Venta		\$ 5.728.341,07	\$ 6.433.712,46	\$ 7.302.263,64	\$ 8.288.069,23	\$ 9.406.958,58	\$ 10.676.897,99	\$ 12.118.279,22
(=) Utilidad Bruta		\$ 2.139.692,26	\$ 2.401.326,39	\$ 2.725.505,45	\$ 3.093.448,69	\$ 3.511.064,26	\$ 3.985.057,94	\$ 4.523.040,76
Gastos Administrativos		\$ 1.668.697,61	\$ 2.022.071,54	\$ 2.232.221,20	\$ 2.475.541,06	\$ 2.744.790,10	\$ 3.068.106,77	\$ 3.453.671,18
Sueldos y Beneficios Sociales		\$ 673.367,38	\$ 806.965,80	\$ 815.906,18	\$ 826.053,52	\$ 837.570,74	\$ 850.642,79	\$ 865.479,57
Promoción y Publicidad		\$ 107.702,43	\$ 71.204,40	\$ 97.616,99	\$ 132.395,29	\$ 164.949,65	\$ 219.617,86	\$ 300.266,27
Transporte		\$ 146.281,54	\$ 190.422,61	\$ 216.129,66	\$ 245.307,17	\$ 278.423,63	\$ 316.010,82	\$ 358.672,29
Combustible		\$ 54.843,57	\$ 67.780,78	\$ 76.931,19	\$ 87.316,90	\$ 99.104,68	\$ 112.483,81	\$ 127.669,12
Suministros, Herramientas y Materiales		\$ 69.129,26	\$ 53.032,37	\$ 64.561,74	\$ 77.647,57	\$ 92.500,00	\$ 109.357,50	\$ 128.490,76
Mantenimientos y Reparaciones		\$ 35.783,01	\$ 82.837,41	\$ 110.020,46	\$ 140.873,22	\$ 175.891,11	\$ 215.636,41	\$ 260.747,32
Seguros y Reaseguros		\$ 14.486,41	\$ 16.724,47	\$ 18.982,27	\$ 21.544,88	\$ 24.453,44	\$ 27.754,65	\$ 31.501,53
Gastos de Depreciación y Amortización		\$ 81.979,93	\$ 78.001,91	\$ 88.532,17	\$ 100.484,01	\$ 114.049,35	\$ 129.446,01	\$ 146.921,23
Otros Gastos Generales		\$ 485.124,08	\$ 655.101,79	\$ 743.540,53	\$ 843.918,50	\$ 957.847,50	\$ 1.087.156,91	\$ 1.233.923,10
(=) Utilidad Operacional		\$ 470.994,65	\$ 379.254,85	\$ 493.284,25	\$ 617.907,63	\$ 766.274,16	\$ 916.951,17	\$ 1.069.369,58
Gastos No Operacionales		\$ 15.620,12	\$ 17.404,57	\$ 114.137,90	\$ 16.046,52	\$ 18.212,80	\$ 20.671,52	\$ 23.462,18
Gastos Financieros		\$ 14.941,06	\$ 12.456,30	\$ 14.137,90	\$ 16.046,52	\$ 18.212,80	\$ 20.671,52	\$ 23.462,18
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 100.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Financiación por préstamos a largo plazo		\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pagos de préstamos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) Resultado antes de impuestos		\$ 455.374,53	\$ 361.850,28	\$ 379.146,35	\$ 601.861,11	\$ 748.061,36	\$ 896.279,65	\$ 1.045.907,40
Participación de Trabajadores	15%	\$ 68.306,18	\$ 54.277,54	\$ 56.871,95	\$ 90.279,17	\$ 112.209,20	\$ 134.441,95	\$ 156.886,11
Impuesto a la Renta	25%	\$ 113.843,63	\$ 90.462,57	\$ 94.786,59	\$ 150.465,28	\$ 187.015,34	\$ 224.069,91	\$ 261.476,85
Resultado Neto		\$ 273.224,72	\$ 217.110,17	\$ 227.487,81	\$ 361.116,67	\$ 448.836,82	\$ 537.767,79	\$ 627.544,44
(+)/(-) Ajustes		\$ 0,00	\$ 0,00					
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		\$ 81.979,93	\$ 78.001,91	\$ 88.532,17	\$ 100.484,01	\$ 114.049,35	\$ 129.446,01	\$ 146.921,23
Flujo de Efectivo Neto		\$ 355.204,65	\$ 295.112,08	\$ 316.019,98	\$ 461.600,68	\$ 562.886,17	\$ 667.213,80	\$ 774.465,67

Tabla 29 Flujo de efectivo con implementación

Tasa de Descuento	16,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		(19.321,19)	84.341,86	138.470,00	189.745,61	237.313,95
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(100.000,00)	(19.321,19)	84.341,86	138.470,00	189.745,61	237.313,95
Calculo de la TIR	(100.000,00)	(19.321,19)	84.341,86	138.470,00	189.745,61	237.313,95
Valor Actual del Flujo de Efectivo		(16.656,20)	62.679,74	88.711,87	104.794,81	112.988,26

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	252.518	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	63%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	1,82 : 1	Se Acepta el Proyecto
VAN	0	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	1 AÑOS	4 MESES 31 DIAS

Tabla 30 Escenario real

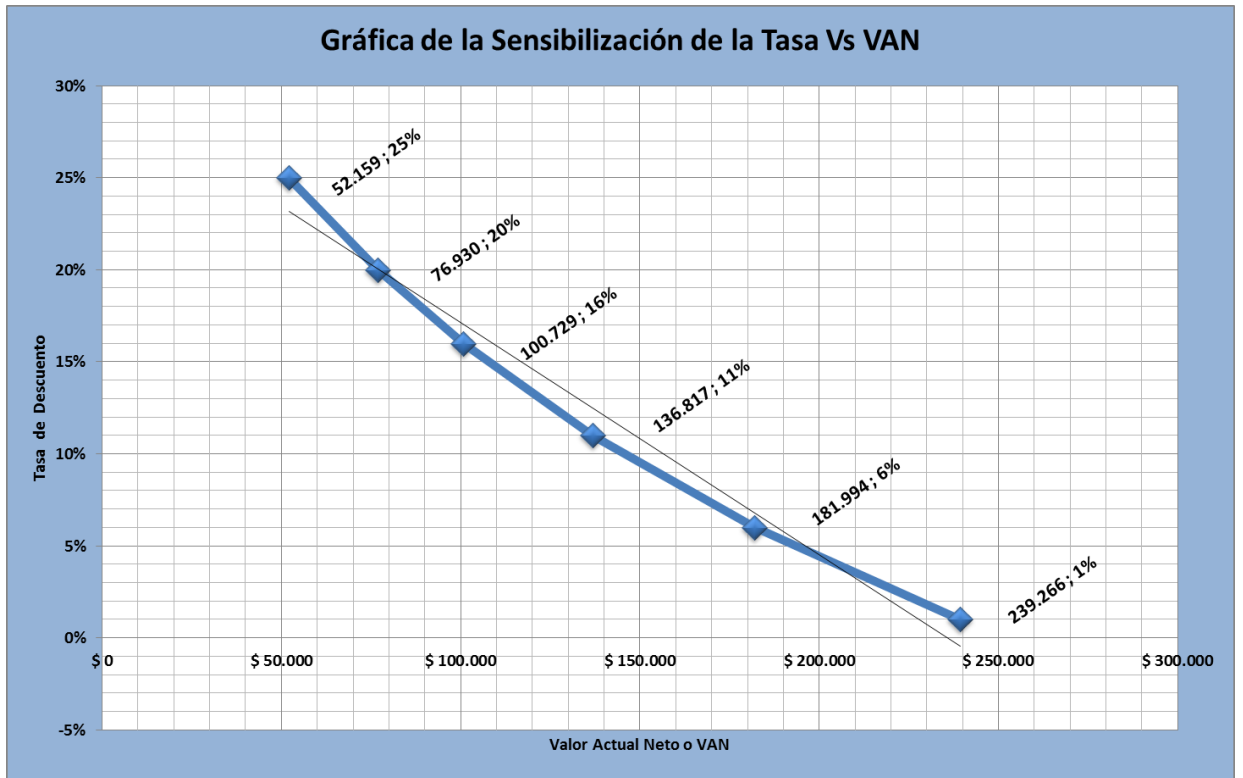


Figura 22 Sensibilización de la Tasa Vs VAN

Tasa de Descuento	16,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		4.350,03	136.404,06	224.465,54	316.283,77	412.041,04
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(100.000,00)	4.350,03	136.404,06	224.465,54	316.283,77	412.041,04
Calculo de la TIR	(100.000,00)	4.350,03	136.404,06	224.465,54	316.283,77	412.041,04
Valor Actual del Flujo de Efectivo		3.750,02	101.370,44	143.805,57	174.680,71	196.178,10

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	519.785	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	98%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	2,49 : 1	Se Acepta el Proyecto
VAN	0	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	0 AÑOS	9 MESES 20 DIAS

Tabla 31 Escenario Optimista

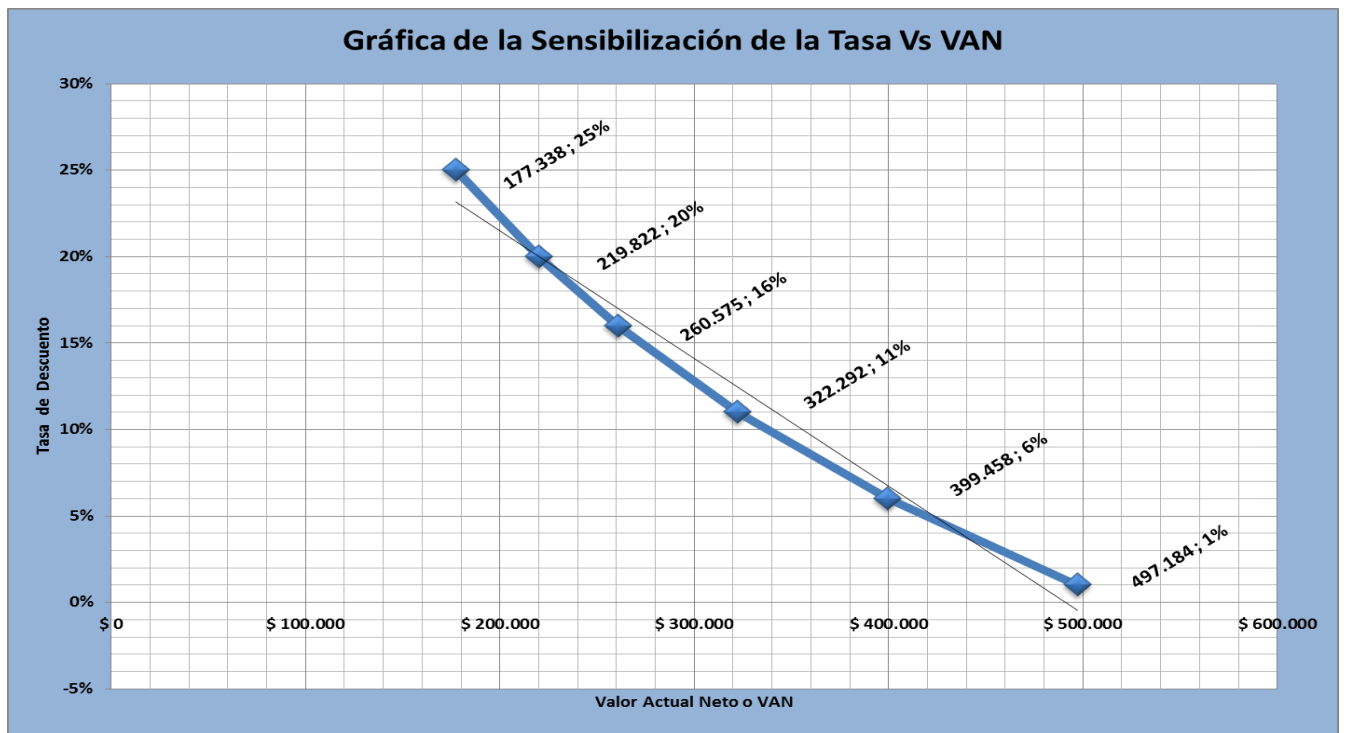


Figura 23 Sensibilización de la Tasa Vs VAN

Tasa de Descuento	16,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		(32.734,84)	52.800,09	83.317,44	104.299,44	114.153,00
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(100.000,00)	(32.734,84)	52.800,09	83.317,44	104.299,44	114.153,00
Calculo de la TIR	(100.000,00)	(32.734,84)	52.800,09	83.317,44	104.299,44	114.153,00
Valor Actual del Flujo de Efectivo		(28.219,69)	39.239,07	53.377,96	57.603,65	54.349,73

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	76.351	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	33%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	1,29 : 1	Se Acepta el Proyecto
VAN	0	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	2 AÑOS	9 MESES 30 DIAS

Tabla 32 Escenario Pesimista

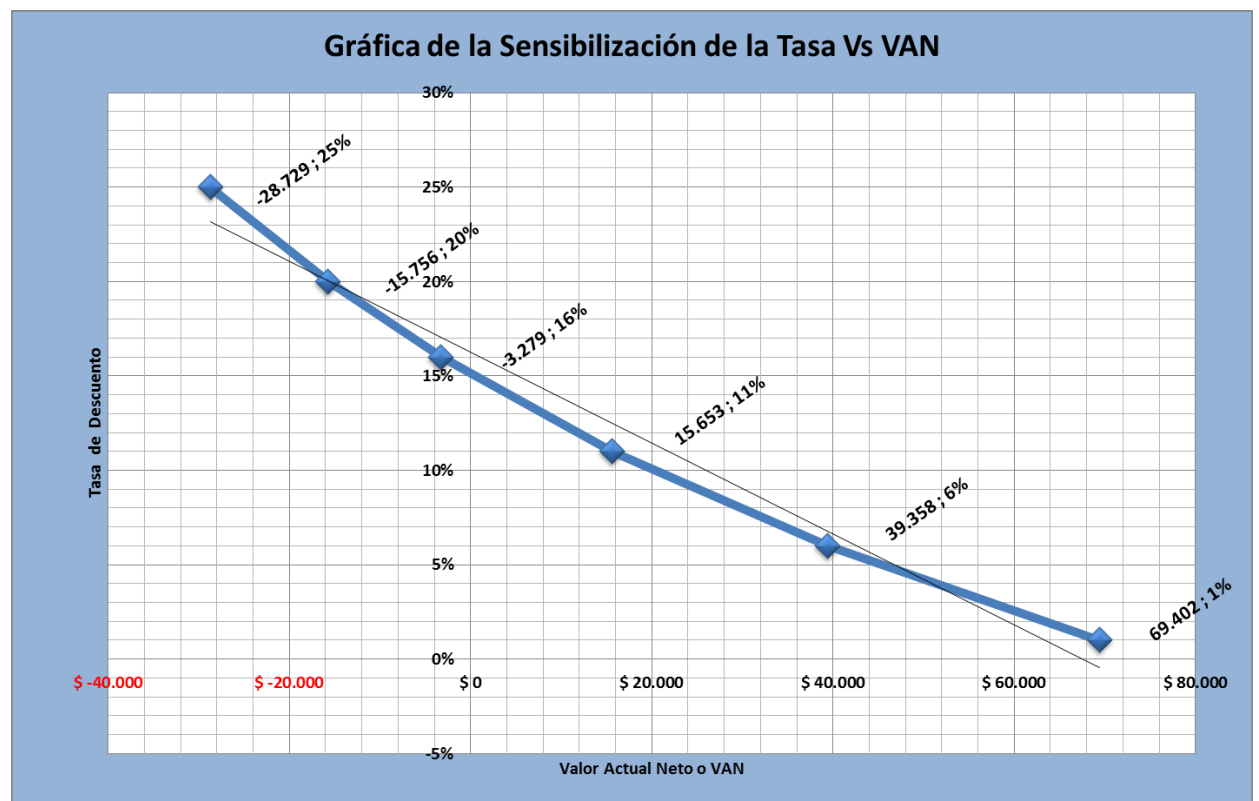


Figura 24 Sensibilización de la Tasa Vs VAN

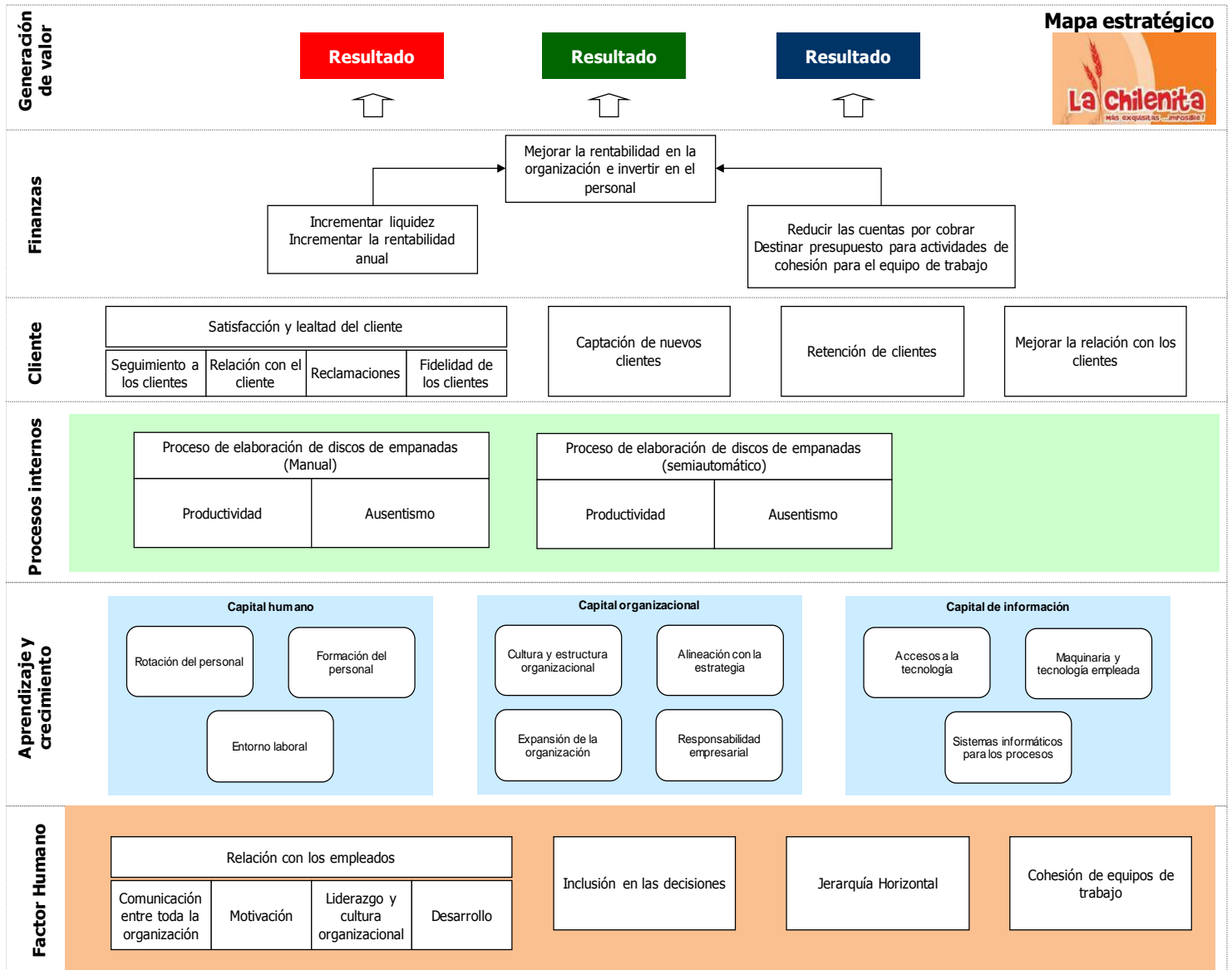


Figura 25 Mapa estratégico BSC

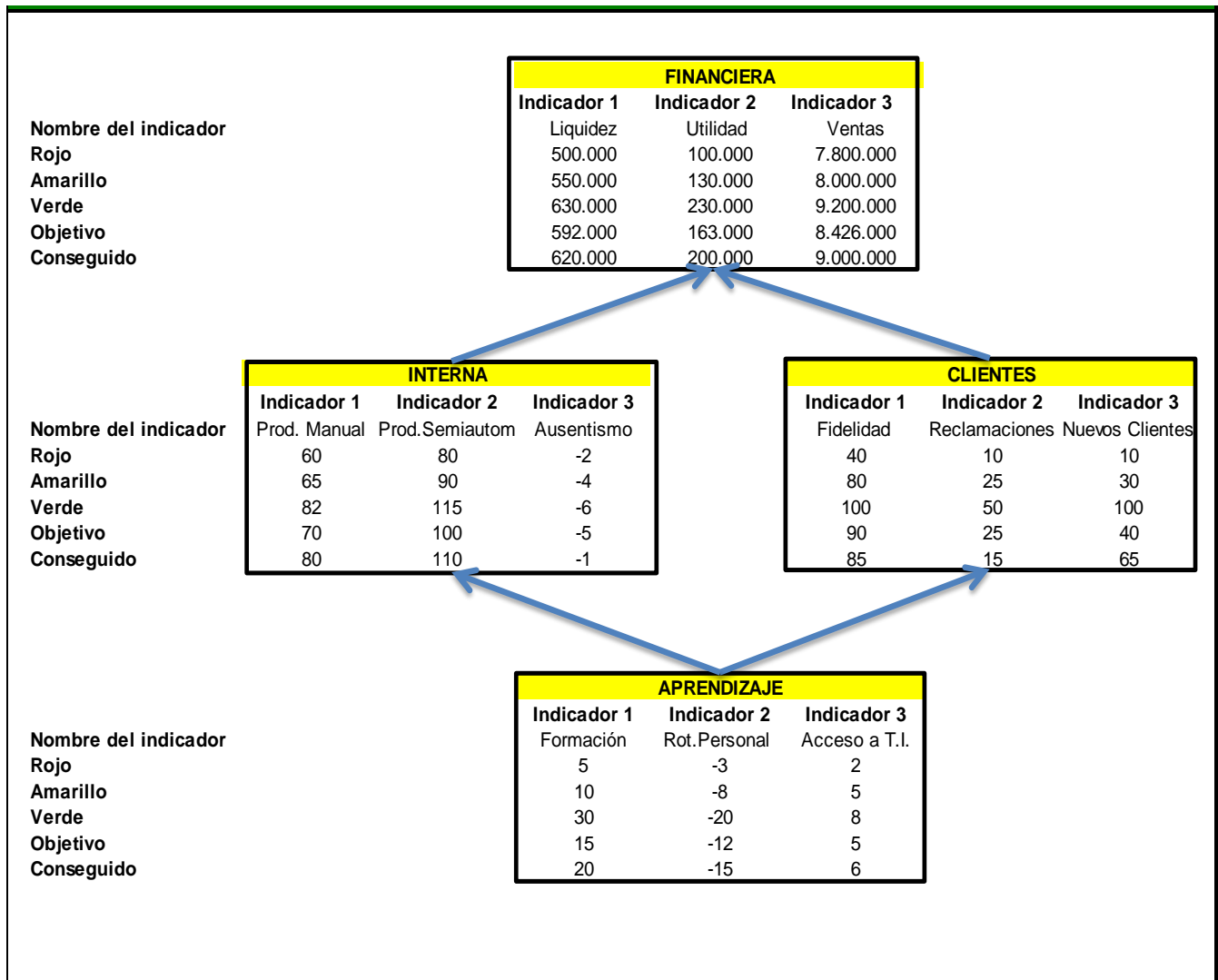
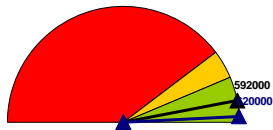


Figura 26 Balanced Scorecard

Mediante los indicadores del Balanced Scorecard se analiza de diferente perspectiva los cambios que se deben realizar en especial en el proceso de producción, en donde con la medición de los tiempos se puede producir más utilizando la misma cantidad de personas, horas diarias y además las maquinarias de amasado y una semiautomática, con el indicador de ausentismo se logra obtener un plan de contingencia para completar el personal destinado para cada línea de producción, como indicadores de formación y de rotación del personal se procede a capacitar al personal de producción y de rotarlos en las diferentes líneas de producción, para aumentar la liquidez de la empresa es necesario tener planes como mantenimiento preventivo de las maquinarias para evitar cualquier daño en ellas que ocasione un estancamiento en la producción, esto me permite aumentar las ventas y las utilidades.

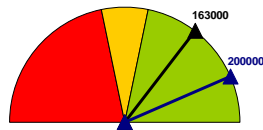
PERSPECTIVA FINANCIERA

Liquidez



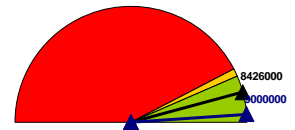
Rango Rojo	0	a	500000	Objetivo	592000
Rango Naranja	500000	a	550000		
Rango Verde	550000	a	630000	Conseguido	620000

Utilidad



Rango Rojo	0	a	100000	Objetivo	163000
Rango Naranja	100000	a	130000		
Rango Verde	130000	a	230000	Conseguido	200000

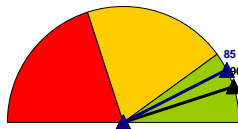
Ventas



Rango Rojo	0	a	7800000	Objetivo	8426000
Rango Naranja	7800000	a	8000000		
Rango Verde	8000000	a	9200000	Conseguido	9000000

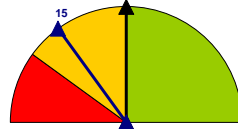
PERSPECTIVA CLIENTES

Fidelidad



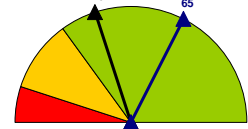
Rango Rojo	0	a	40	Objetivo	90
Rango Naranja	40	a	80		
Rango Verde	80	a	100	Conseguido	85

Reclamaciones



Rango Rojo	0	a	10	Objetivo	25
Rango Naranja	10	a	25		
Rango Verde	25	a	50	Conseguido	15

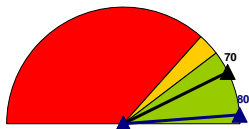
Nuevos Clientes



Rango Rojo	0	a	10	Objetivo	40
Rango Naranja	10	a	30		
Rango Verde	30	a	100	Conseguido	65

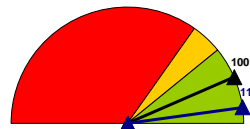
PERSPECTIVA INTERNA

Prod. Manual



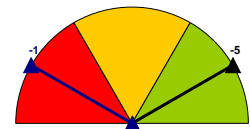
Rango Rojo	0	a	60	Objetivo	70
Rango Naranja	60	a	65		
Rango Verde	65	a	82	Conseguido	80

Prod.Semiautom



Rango Rojo	0	a	80	Objetivo	100
Rango Naranja	80	a	90		
Rango Verde	90	a	115	Conseguido	110

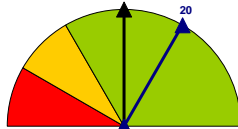
Ausentismo



Rango Rojo	0	a	-2	Objetivo	-5
Rango Naranja	-2	a	-4		
Rango Verde	-4	a	-6	Conseguido	-1

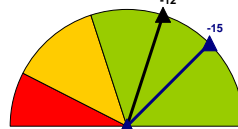
PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Formación



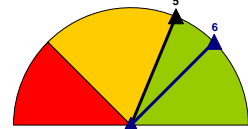
Rango Rojo	0	a	5	Objetivo	15
Rango Naranja	5	a	10		
Rango Verde	10	a	30	Conseguido	20

Rot.Personal



Rango Rojo	0	a	-3	Objetivo	-12
Rango Naranja	-3	a	-8		
Rango Verde	-8	a	-20	Conseguido	-15

Acceso a T.I.



Rango Rojo	0	a	2	Objetivo	5
Rango Naranja	2	a	5		
Rango Verde	5	a	8	Conseguido	6

Figura 27 Perspectivas BSC

CONCLUSIONES

La ausencia de un plan estratégico en La Chilenita, las deficiencias en el cuidado preventivo de las máquinas y la falta de conciencia por parte de los trabajadores han generado serias dificultades a la organización, que se ha visto reflejado en retraso en los pedidos, afectando al menor de la cadena de distribución, los cuales son los vendedores, desencadenando en una afectación al consumidor final.

La planeación estratégica pretende determinar las actividades críticas en el departamento de producción, las cuales a razón de la carencia de esta herramienta dificultan la trazabilidad en los procesos operacionales.

Se realizó una estrategia de penetración de mercado con el fin de que la empresa incremente su participación y se mantenga como líder en su sector, como se logró evidenciar a partir del análisis comparativo con su competencia.

A través del análisis financiero realizado en el presente trabajo se pudo determinar que la adquisición de una maquinaria semiautomática argentina optimizará los procesos y reducirá costos, el equipo producirá 100 paradas adicionales en el horario diurno, lo cual permite la alternativa de tener una sola jornada.

La herramienta BSC, logró examinar los tiempos utilizados y proponer una mejora para ser más eficientes en producción, aumentar la productividad, la concientización en los colaboradores sobre los costos de los desperdicios, impulsando a que un cambio logre los resultados de rentabilidad esperada. El disminuir costos, permite mayor inversión en publicidad y propagandas para mantener el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

Al evaluar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores se determinó que los empleados son proactivos en sus labores. Se evidenció distintas perspectivas entre el turno diurno y el nocturno, respecto a las variables inclusión y valor y apoyo los trabajadores de la noche consideran que lo que influye en su desempeño es su propia motivación de conservar su lugar de trabajo y cumplir con sus actividades. Por ello a través de la encuesta realizada se puede concluir que la empresa posee una consistente fuerza de trabajo, sin embargo, sería preciso incrementar la motivación y a su vez impulsar las capacitaciones y charlas de empoderamiento tanto a nivel personal como profesional, debido a que arraiguen la consigna de que su trabajo es relevante, brindando estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar una entrevista al Gerente General para conocer de forma precisa su perspectiva sobre los problemas que se generan en el área de producción, debido a que las entrevistas realizadas para este trabajo fueron al gerente de venta, jefa de producción y jefa de calidad.

Sería propicia la evaluación de las demás áreas de la organización, con el fin de lograr una integración que involucre a todos los departamentos.

Se logró identificar los procesos del área de producción de la organización, siendo la principal mejora a realizar, el tratamiento del desperdicio del producto, sería complementario realizar un estudio a nivel operativo sobre la calibración de las máquinas semiautomáticas con el fin de que se optimice la distribución de los discos de empanadas, debido a que este genera bastante rechazo que debe ser nuevamente procesado afectando la calidad del producto final, a su vez la concientización de los empleados mediante charlas periódicas siendo propicio analizar si es factible contratar a un servicio de coaching para el personal con el fin de que predomine la motivación.

Se analizó la variable cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción, se recomienda para futuras investigaciones ampliar el número de variables como la motivación, la proactividad, las relaciones interpersonales, entre otras.

Respecto a la capacidad instalada versus la capacidad utilizada, sería recomendable realizar un estudio de factibilidad para expansión de la planta con el objetivo de que el horario nocturno labore en el día, reduciendo los costos que representan los sueldos y salarios que por son más elevados en la noche. De igual manera sería recomendable realizar un estudio comparativo con su principal competencia, debido a que, al ser un mercado con producto de gran similitud, debe plantearse constantemente el tener una ventaja sobre el oponente.

A su vez se recomendaría realizar un estudio para el tratamiento del rechazo al momento de realizar el corte, y la factibilidad de crear una nueva línea a partir del mismo.

Bibliografía

- Aguilar Gavira , S., & Barroso Osuna , J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*(47), 73-88. doi: <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Akkermans, H., & Van, K. (2018). Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. *System Dynamics*, 21(4), 107-132.
- Álvarez, C. (2017). *Mejora de la eficiencia en la gestión de carteras de proyectos en factorías de software orientadas al sector financiero*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Alveiro, C. (2015). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15(2), 1-26.
- Anjomshoae, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K., & Leeuw, S. (2017). Toward a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 10(4), 194-218.
- Araújo, R. (2009). *El Clima Organizacional en la Gestión Empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard*. Granada: Universidad de Granada.
- Asamblea Nacional. (30 de Julio de 2015). *Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador*. Obtenido de Asamblea Nacional: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Registro-Oficial-Res-042-BPM-Alimentos.pdf>
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, 2-10.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (01 de 03 de 2007). *Maximizing your return on people*. Obtenido de <https://hbr.org/2007/03/maximizing-your-return-on-people>

- Borisova, L. (2017). Balanced Scorecard in the Organization. *Neofit Rilski*, 66-76.
- Br. Yatto, G. (2018). *La cultura organizacional y la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27614/yatto_rg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2015). Strategic Planning for Lean Production, Comparing Hoshin Kanri with Balanced Scorecard. *Understanding the Lean Enterprise*, 13(10), 221-236.
- Colareta, C. (2017). *El balanced scorecard y la gestión empresarial en las mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- David, F. (2011). *Strategic Management. Concepts and Cases*. Pearson .
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Prentice Hall. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=cultura+de+apoyo+estrategico&ots=i-DYS1qD5-&sig=LB0RrEzTTIEiOTrr_2HafUsQaes#v=onepage&q=cultura%20de%20apoyo%20estrategico&f=false
- Díaz, A., & Fernando, M. (2014). El modelo Scor y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Visión de Futuro*, 18(1), 36-57.
- Fadhl, F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(I), 26-35. Obtenido de <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/1055/pdf>
- Fatemeh, R., Møller, C., & Hvam, L. (2016). Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, 36(1), 142-154.
- González, S., & Polindara, L. (2017). *Diseño de la Metodología del Balanced Scorecard como herramienta de evaluación estratégica para la Pyme Campo*

Verde de Santander de Quilichao. Santander de Quilichao Cauca: Universidad del Valle.

Granados, H., Jiménez Castañeda, J., & Nieto, L. (12 de 2017). Estrategias competitivas y desempeño de pequeños negocios manufactureros: un estudio empírico en México y Nicaragua. *Neumann Business Review*, 3(2), 49-75.

Haizam, M., & Baharein , K. (2015). The Effect of Performance Management System Implementation: The Case of A Malaysian Service Organization from BSC Learning and Growth's Perspective. *AGBA World Congress*, 10(19), 153-159.

Harden, W., & Upton, D. (2016). An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals. *Journal of financial service professionals*, 70(2), 102-118.

Hasan, R., & Chyi, T. (2017). Practical Application of Balanced Scorecard-A Literature Review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87-98.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Hladchenko , M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 51(10), 10-32.

Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard—a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176.

Hoyos, G. (2017). *El modelo de las cinco Fuerzas de Porter como instrumento para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales: aplicación al sector de la Construcción Naval Militar*. Bogotá: Universidad de Vigo.

Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (Enero de 2016). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*. doi:10.1016/j.ijedudev.2017.03.003

- Ikechukwu, E., Odum, A., Chidoziem, M.-F., & Odum, C. (2017). Impact of Balanced Scorecard on Firm Value of Quoted Manufacturing Companies in Nigeria. *The Nigerian Accountant*, 50(4), 1-7.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review On Point*, 1-4.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Harvard University*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Harvard University*, 15(2), 147-160.
- Kunisch, S., Menz, M., & Cannella, A. (22 de 08 de 2019). The CEO as a key microfoundation of global strategy: Task demands, CEO origin, and the CEO's international background. *Global Strategy Journal* , págs. 19-41. doi:10.1002/gsj.1184
- La Chilenita. (2019). *Información de la Empresa Chilenita*. Obtenido de <http://lachilenita.ec/>
- López, F. (2014). *Mapa Estratégico y Balanced Sorcecard del Departamento de Contabilidad de Lear Argentina*. Lima: Universidad del Cema.
- Merchán, E., Sigcha, E., Morocho, V., Cabrera, P., & Siguenza, L. (2017). Análisis y diseño de un software de gestión de procesos y costos en empresas de producción. *REDU*, 627-637.
- Mihailovna, O., & Anatolievna, G. (2018). A logistic approach to establishing Balanced Scorecard of Russian Oil-Producing Service Organization. *International Scientific Journal about Logistics*, 5(4), 1-6.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D., & Sanz, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.

- Navarrete, O., Ríos, L., & Sánchez, A. (2007). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología de Balanced Scorecard y Gestión por procesos en un Laboratorio Farmacéutico que se dedica a la elaboración de medicamentos genéricos*. Guayaquil: Escuela Superior Técnica del Litoral.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ortiz, E. (08 de 07 de 2015). Análisis. Planeación estratégica en la organización. *El Universal*, págs. 50-62.
- Owino, J., & Kibera, F. (2015). The influence of organizational culture and market orientation on performance of microfinance institutions in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 199-204.
- Peinado, J., Cerecedo, M., & Jaramillo, D. (enero-junio de 2016). El balanced scorecard, una herramienta de planeación estratégica en el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional. *UPIICSA. Investigación Interdisciplinaria*, 2(1), 32-50. Obtenido de <http://www.ruui.ipn.mx/index.php/RUII/article/view/19/18>
- Peñafiel, P. (2016). *Diseño de Modelo Balanced Scorecard para el sistema de seguridad corporativo de empresas CMPC TISSUE - PROTISA*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Rastislav, R., & Lesníková, P. (2016). Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept - Specific Parametres in Slovak Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 107-124.
- Sandkuhl, L., & Seigerroth, U. (2017). Balanced scorecard for method improvement: approach and experiences. *In Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling*, 204-219.
- Sang-ho, L., Sang-han, Y., Sung-ho, C., Hyun-jun, K., & Ik-soon, B. (2016). A Study on the Effect of Aligning with Management Strategy and Strategic Performance Management on Firm's Performance in Medium and Small Firms. *Journal of Digital Convergence*, 14(1), 99-119.

- Schwarz, G., Cummings, C., & Thomas, G. (2017). Devolution of Researcher Care in Organization Studies and the Moderation of Organizational Knowledge. *Academy of Management Learning & Education, 16*(1), 70-83.
- Scianna, C., Niccolini, F., & Guidetti, P. (2016). Organizational and strategic profiles of marine protected areas: some case studies in the in the Adriatic and Ionian region. *Università Di Pisa, IV*(12), 25-40.
- Solano, N. (2016). *Propuesta para el mejoramiento de la gestión de la calidad basado en el modelo de gestión Cuadro de Mando Integral para la empresa Mediimplantes S.A.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Steers, R., & Sánchez-Runde, C. (2017). *Culture, Motivation, and Work Behavior. The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management.* doi:<https://doi.org/10.1002/9781405164030.ch10>
- Supercias. (Noviembre de 2018). *Portal de Información Societaria.* Obtenido de Superindendencia de Compañías, Valores y Seguros : https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=122812&tipo=1
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal, 35*6-368.
- Villavicencio González , D., & Vallejo Enríquez , L. (20 de 09 de 2018). *Propuesta de creación de departamento de talento humano en la empresa Laminados Industriales La Chilenita LAMINCHILE S.A.* Guayaquil: Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Wolf, C., & Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management, 43*(6), 1754-1788.

ANEXOS

Anexo I. Entrevistas

Entrevista a Jefa de Producción	
Gerencia	
¿Cuáles son los manuales con que cuenta el departamento de producción?	BPM los procedimientos para cada área, descripción, objetivo alcance sobre lo que deben y no hacer cada uno de los colaboradores.
¿Cuáles son las metas del área de producción?	Las metas a corto plazo la producción, cumplir normas BPM, calidad del producto A largo plazo seguir cumpliendo con las normas BPM y mejorarlo porque existen deficiencias en el área, crecer en la parte productiva.
Organización	
¿Cómo resuelve las contingencias que puedan presentarse en un periodo de producción?	Ausentismo: El turno de la noche lo satisface, tratan de tener grupo de entrenamiento Falta de producto: El turno de la noche lo satisface Daño de la máquina: Cuentan con máquinas de back up Pedidos: Planificación mensual, debido a que los pedidos no tienen congruencia al momento de ser producidos o a su vez la descoordinación con el grupo de vendedores que realizan las órdenes a último momento.
Dirección	
¿Cómo apoya el trabajo en equipo dentro del área de producción?	Contamos con un grupo de supervisores capacitados para solucionar los problemas diarios que se puedan presentar en el proceso, las cual son personas proactivas, tratando de buscar mejoras y superar el inconveniente que causa el atraso en la producción.
¿Da alguna capacitación a los empleados del área para el cumplimiento de los objetivos?	No, solo capacitaciones por BPM. Solo realizan charlas cuando el tiempo se predispone, son ocasiones puntuales, no siempre estamos trabajando con ellos en equipo porque actualmente no contamos con líderes de grupos, lo que ocasiona que sea difícil darle la introducción a muchas personas, anteriormente era más fácil llegar al personal mediante ellos, deseamos volverlo a implementar y hacer una reorganización con el personal y poder definir un líder para poder mejorar en ese aspecto.
Control	
¿Cómo controla la calidad dentro del área de producción?	La controla el departamento de calidad, pero realizamos el aporte respecto al producto en el peso, el cumplimiento de las normas BPM, el protocolo de higiene, control para que los empleados realicen bien las actividades y luego el departamento propio de calidad lo certifica.
¿Cómo evalúa el desempeño de los trabajadores del área?	Hacemos evaluaciones cada tres meses en el que se separan en dos partes el personal antiguo y el personal nuevo. El personal nuevo en cuanto a progreso, se le da tres meses de prueba y se le indica que deben aprender por lo menos cinco actividades del área, antes de ese período se realiza la evaluación para asegurarse que han cumplido con ese requisito, se evalúa proactividad y lealtad debido a que se debe considerar los temas de robo, fraude, se evalúa desempeño en las actividades. En el personal antiguo se evalúa nuevos aprendizajes y como están aplicando todos los conocimientos en el área, se eligen a ciertas personas para que puedan dar la inducción y le enseñen al personal nuevo, para evaluar si ellos están progresando en las cosas que ya saben.

Gerente de Ventas	
¿Considera que el espacio físico y las condiciones de trabajo para que los colaboradores realicen las tareas son adecuadas, por qué?	Sí, en las ventas tienen diferentes canales de distribución por lo que consideran la interacción directa con el consumidor.
¿Cuáles son sus canales de distribución?	Autoservicios, distribuidores y mayoristas

Jefa de Calidad	
¿Cómo controla la calidad dentro del área de producción?	El procedimiento de calidad indica que se verifica y se hace controles en la línea de procesos, se verifica que se cumplan los parámetros que ya se han establecido, control de tiempos y temperaturas. La liberación de productos terminados, significa cuando sale de la línea, se evalúa pesos, unidades, el código, presencia de cuerpos extraños. Se realiza de forma aleatoria. El control de la calidad empieza desde la adquisición de la materia prima, un análisis químico y sensorial, si cumple con las características se aprueba sino se rechaza.

Anexo II. Encuesta realizada a los colaboradores área de producción

1: muy desacuerdo, 2 desacuerdo;3 neutral; 4 de acuerdo, 5 muy de acuerdo	
Prácticas de liderazgo	Puntuar 1-5 No lo se- no estoy seguro
Comunicación.- Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	
Inclusión.- Los altos ejecutivos y gerentes buscan y usan los comentarios de los empleados, trabajan en asociación con los empleados y los respetan.	
Habilidades de supervisión.- Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.	
Sistemas.- Existen sistemas y procesos altamente efectivos para identificar y desarrollar la próxima generación de líderes y garantizar transiciones de liderazgo sin problemas.	
Compromiso de los empleados	
Diseño del trabajo. - El trabajo está efectivamente organizado, hace buen uso de los talentos y habilidades de los empleados, y es interesante y significativo. Los empleados tienen la responsabilidad apropiada de	

determinar la mejor manera de hacer su trabajo, y los diseños creativos de trabajo ayudan a que los trabajos se ajusten a las necesidades de los empleados

Compromiso con los empleados.- Los empleados están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y se les brindan oportunidades de ascenso.

Tiempo.- La carga de trabajo permite a los empleados hacer bien su trabajo, tomar decisiones bien pensadas y lograr un equilibrio apropiado entre el trabajo y el hogar.

Sistemas.- Los sistemas ayudan a retener a buenos clientes al evaluar continuamente las tendencias en el compromiso de los empleados y al proporcionar información que se puede utilizar para determinar los impulsores clave de la productividad y la satisfacción del cliente

Accesibilidad al conocimiento

Disponibilidad.- Las personas tienen los manuales, tolos e información necesarios que necesitan para realizar su trabajo, y existen procedimientos que permiten a los empleados acceder a la capacitación cuando la necesitan.

Inclusión.- Los altos ejecutivos y gerentes buscan y usan los comentarios de los empleados, trabajan en asociación con los empleados y los respetan.

Habilidades de supervisión.- Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.

Sistemas.- Existen sistemas y procesos altamente efectivos para identificar y desarrollar la próxima generación de líderes y garantizar transiciones de liderazgo sin problemas.

Optimización de la fuerza laboral

Procesos.- Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos y mejorados continuamente, y los empleados están bien capacitados en cómo usarlos.

Condiciones.- Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.

Responsabilidad.- Los empleados deben rendir cuentas por la producción de trabajo de alta calidad, la promoción se basa en la competencia, los artistas son despedidos y los empleados confían en sus compañeros de trabajo para hacer el trabajo.

Decisiones de contratación.- La selección es la base de los requisitos de habilidades, las nuevas contrataciones reciben la orientación, la inducción y la descripción adecuadas de las habilidades requeridas, y los empleados aportan información sobre las decisiones de contratación

Sistemas.- Se utilizan sistemas y procesos altamente efectivos para administrar el desempeño y los talentos de los empleados, ver la competencia general de la fuerza laboral, ayudar a los empleados a alcanzar su potencial de desempeño completo en sus trabajos actuales, identificar oportunidades de desarrollo para aquellos que experimentan dificultades de desempeño y prepararse motivados empleados para progresar en sus carreras.

Capacidad de aprendizaje

Innovación.- Se acogen con beneplácito las nuevas ideas, se alienta a los empleados a encontrar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo, y se buscan aportes de los empleados para resolver problemas

Capacitación.- La capacitación es práctica, apoya los objetivos de la organización y se brinda a los empleados en tecnologías relacionadas con el trabajo.

Desarrollo.- Los empleados tienen planes formales de desarrollo y los utilizan para lograr sus objetivos profesionales.

Valor y apoyo.- El comportamiento de liderazgo demuestra consistentemente que el aprendizaje es valorado, y los gerentes constantemente hacen que el aprendizaje sea una prioridad.

Sistemas.- Un sistema de gestión de aprendizaje automatiza la administración de todos los aspectos de los eventos de formación y aprendizaje, proporciona informes a la gestión e incluye características como la gestión de contenido y la gestión de habilidades o competencias.

Anexo III. Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de producción- Horario Diurno

Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy desacuerdo	1	2,9	2,9	2,9
	neutral	7	20,6	20,6	23,5
	de acuerdo	12	35,3	35,3	58,8
	muy de acuerdo	14	41,2	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Los altos ejecutivos y gerentes buscan y usan los comentarios de los empleados, trabajan en asociación con los empleados y los respetan.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desacuerdo	1	2,9	2,9	2,9
	neutral	10	29,4	29,4	32,4
	de acuerdo	15	44,1	44,1	76,5
	muy de acuerdo	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desacuerdo	1	2,9	2,9	2,9
	neutral	7	20,6	20,6	23,5
	de acuerdo	16	47,1	47,1	70,6
	muy de acuerdo	8	23,5	23,5	94,1
	no lo sé	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Existen sistemas y procesos altamente efectivos para identificar y desarrollar la próxima generación de líderes y garantizar transiciones de liderazgo sin problemas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	muy desacuerdo	2	5,9	5,9	5,9
	desacuerdo	2	5,9	5,9	11,8
	neutral	11	32,4	32,4	44,1
	de acuerdo	13	38,2	38,2	82,4
	muy de acuerdo	4	11,8	11,8	94,1
	no lo sé	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

El trabajo está efectivamente organizado, hace buen uso de los talentos y habilidades de los empleados, y es interesante y significativo. Los empleados tienen la responsabilidad apropiada de determinar la mejor manera de hacer su trabajo, y los diseños cr

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy desacuerdo	3	8,8	8,8	8,8
	desacuerdo	2	5,9	5,9	14,7
	neutral	7	20,6	20,6	35,3
	de acuerdo	14	41,2	41,2	76,5
	muy de acuerdo	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Los empleados están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y se les brindan oportunidades de ascenso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy desacuerdo	1	2,9	2,9	2,9
	desacuerdo	4	11,8	11,8	14,7
	neutral	11	32,4	32,4	47,1
	de acuerdo	11	32,4	32,4	79,4
	muy de acuerdo	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

La carga de trabajo permite a los empleados hacer bien su trabajo, tomar decisiones bien pensadas y lograr un equilibrio apropiado entre el trabajo y el hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy desacuerdo	4	11,8	11,8	11,8
	desacuerdo	3	8,8	8,8	20,6
	neutral	8	23,5	23,5	44,1
	de acuerdo	10	29,4	29,4	73,5
	muy de acuerdo	9	26,5	26,5	100,0

Total		34	100,0	100,0	
Los sistemas ayudan a retener a buenos clientes al evaluar continuamente las tendencias en el compromiso de los empleados y al proporcionar información que se puede utilizar para determinar los impulsores clave de la productividad y la satisfacción del cl					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy desacuerdo	2	5,9	5,9	5,9
	desacuerdo	3	8,8	8,8	14,7
	neutral	5	14,7	14,7	29,4
	de acuerdo	14	41,2	41,2	70,6
	muy de acuerdo	8	23,5	23,5	94,1
	no lo sé	2	5,9	5,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	

Tabla de contingencia Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos * Los empleados están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y se les brindan oportunidades de ascenso.

Recuento		Los empleados están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y se les brindan oportunidades de ascenso.		Total
		de acuerdo	muy de acuerdo	
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	muy desacuerdo	0	0	1
	neutral	1	0	7
	de acuerdo	4	4	12
	muy de acuerdo	6	3	14
Total		11	7	34

Tabla de contingencia Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos * Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.

Recuento		Total
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	muy desacuerdo	1
	neutral	7
	de acuerdo	12
	muy de acuerdo	14
Total		34

Tabla de contingencia La carga de trabajo permite a los empleados hacer bien su trabajo, tomar decisiones bien pensadas y lograr un equilibrio apropiado entre el trabajo y el hogar * Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.

Recuento	Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.		Total	
	de acuerdo	muy de acuerdo		
La carga de trabajo permite a los empleados hacer bien su trabajo, tomar decisiones bien pensadas y lograr un equilibrio apropiado entre el trabajo y el hogar	muy desacuerdo	2	0	4
	desacuerdo	0	0	3
	neutral	0	3	8
	de acuerdo	6	1	10
	muy de acuerdo	1	4	9
Total	9	8	34	

Tabla de contingencia Los altos ejecutivos y gerentes buscan y usan los comentarios de los empleados, trabajan en asociación con los empleados y los respetan. * El comportamiento de liderazgo demuestra consistentemente que el aprendizaje es valorado, y los gerentes constantemente hacen que el aprendizaje sea una prioridad

Recuento		El comportamiento de liderazgo demuestra consistentemente que el aprendizaje es valorado, y los gerentes constantemente hacen que el aprendizaje sea una prioridad.	Total
		muy de acuerdo	
Los altos ejecutivos y gerentes buscan y usan los comentarios de los empleados, trabajan en asociación con los empleados y los respetan.	desacuerdo	0	1
	neutral	3	10
	de acuerdo	3	15
	muy de acuerdo	2	8
Total		8	34

Tabla de contingencia El trabajo está efectivamente organizado, hace buen uso de los talentos y habilidades de los empleados, y es interesante y significativo. Los empleados tienen la responsabilidad apropiada de determinar la mejor manera de hacer su trabajo, y los diseños cr * Existen sistemas y procesos altamente efectivos para identificar y desarrollar la próxima generación de líderes y garantizar transiciones de liderazgo sin problemas.

Recuento		Total
El trabajo está efectivamente organizado, hace buen uso de los talentos y habilidades de los empleados, y es interesante y significativo. Los empleados tienen la responsabilidad apropiada de determinar la mejor manera de hacer su trabajo, y los diseños cr	muy desacuerdo	3
	desacuerdo	2
	neutral	7
	de acuerdo	14
	muy de acuerdo	8
Total		34

Tabla de contingencia La carga de trabajo permite a los empleados hacer bien su trabajo, tomar decisiones bien pensadas y lograr un equilibrio apropiado entre el trabajo y el hogar * Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.

Recuento		Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan, y las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño.		Total
		de acuerdo	muy de acuerdo	
La carga de trabajo permite a los empleados hacer bien su trabajo, tomar decisiones bien pensadas y lograr un equilibrio apropiado entre el trabajo y el hogar	muy desacuerdo	2	0	4
	desacuerdo	0	0	3
	neutral	0	3	8
	de acuerdo	6	1	10
	muy de acuerdo	1	4	9
Total		9	8	34

Tabla de contingencia La capacitación es práctica, apoya los objetivos de la organización y se brinda a los empleados en tecnologías relacionadas con el trabajo. * Los empleados tienen planes formales de desarrollo y los utilizan para lograr sus objetivos profesionales.

Recuento		Los empleados tienen planes formales de desarrollo y los utilizan para lograr sus objetivos profesionales.		Total
		muy de acuerdo	no lo sé	
La capacitación es práctica, apoya los objetivos de la organización y se brinda a los empleados en tecnologías relacionadas con el trabajo.	desacuerdo	2	0	6
	neutral	1	1	8
	de acuerdo	1	1	13
	muy de acuerdo	1	0	7
Total		5	2	34

Anexo IV Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de producción- Horario Nocturno

		Los empleados están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y se les brindan oportunidades de ascenso.		
		de acuerdo	muy de acuerdo	
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	muy desacuerdo	0	0	1
	desacuerdo	1	0	1
	neutral	0	1	4
	de acuerdo	3	3	10
	muy de acuerdo	0	2	2
Total		4	6	18

		El comportamiento de liderazgo demuestra consistentemente que el aprendizaje es valorado, y los gerentes constantemente hacen que el aprendizaje sea una prioridad.		
		muy de acuerdo		
Los altos ejecutivos y gerentes buscan y usan los comentarios de los empleados, trabajan en asociación con los empleados y los respetan.	muy desacuerdo	1	1	
	desacuerdo	0	2	
	neutral	0	6	
	de acuerdo	0	7	
	muy de acuerdo	1	2	
Total		2	18	

		Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.			
		de acuerdo	muy de acuerdo		
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	muy desacuerdo	0	0	1	
	desacuerdo	1	0	1	
	neutral	1	0	4	
	de acuerdo	4	0	10	
	muy de acuerdo	1	1	2	
Total		7	1	18	

		Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.			
		de acuerdo	muy de acuerdo		
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	muy desacuerdo	0	0	1	
	desacuerdo	1	0	1	
	neutral	1	0	4	
	de acuerdo	4	0	10	
	muy de acuerdo	1	1	2	
Total		7	1	18	

		Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.			
		de acuerdo	muy de acuerdo		
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	muy desacuerdo	0	0	1	
	desacuerdo	1	0	1	
	neutral	1	0	4	
	de acuerdo	4	0	10	
	muy de acuerdo	1	1	2	
Total		7	1	18	

		Los gerentes demuestran los valores organizacionales, eliminan las barreras innecesarias para realizar el trabajo, ofrecen comentarios constructivos e inspiran confianza.			
		de acuerdo	muy de acuerdo		
Los altos ejecutivos y gerentes son abiertos y honestos en sus comunicaciones; tener un proceso efectivo para comunicar noticias, estrategias y objetivos a los empleados; y asegurar que los empleados sepan lo que se espera de ellos	muy desacuerdo	0	0	1	
	desacuerdo	1	0	1	
	neutral	1	0	4	
	de acuerdo	4	0	10	
	muy de acuerdo	1	1	2	
Total		7	1	18	

Anexo V Resultados Modelo de análisis de valor agregado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-PREPARACION									
Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA			Proceso de Preparación de discos de empanada						
Fecha: 02/01/2020			Departamento de Producción						
N°	Actividad	AV	NAVN	NAV					Tiempo
				P	I	E	M	A	
1	Encendido de luces de la planta			1					1
2	Limpieza de las máquinas con aire comprimido			20					20
3	Encienden las máquinas			5					5
4	Control de los supervisores				5				5
5	Protocolo de higiene	5							5
6	lavado de manos	3							3
7	colocación de cofia	1							1
8	colocación de mascarilla	1							1
9	colocación de gorro quirúrgico	1							1
10	Ingresan los colaboradores						3		3
11	Se sube saco de harina mediante montacarga						5		5
12	Se sube pomos de aceite						3		3
13	se sube cajas de manteca						2		2
14	se coloca en el área de dosificación						1		1
Total de actividades VA		11	0						56
Total de actividades de NAV				26	5	0	14	0	
Tiempo de Ciclo del proceso TCP		56							
Tiempo de Valor Agregado TVA		11							
Tiempo de No Valor Agregado TNVA		45							
Eficiencia de Valor agregado VA/NVA		0.244444							

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-PREPARACION									
Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA			Proceso de Preparación de discos de empanada						
Fecha: 02/01/2020			Departamento de Producción						
N°	Actividad	AV	NAVN	NAV					Tiempo
				P	I	E	M	A	
1	Encendido de luces de la planta			0.89					0.89
2	Limpieza de las máquinas con aire comprimido			17.9					17.86
3	Encienden las máquinas			4.46					4.46
4	Control de los supervisores				4.5				4.46
5	Protocolo de higiene	4.46							4.46
6	lavado de manos	2.68							2.68
7	colocación de cofia	0.89							0.89
8	colocación de mascarilla	0.89							0.89
9	colocación de gorro quirúrgico	0.89							0.89
10	Ingresan los colaboradores					2.68			2.68
11	Se sube saco de harina mediante montacarga					4.46			4.46
12	Se sube pomos de aceite					2.68			2.68
	se sube cajas de manteca					1.79			1.79
	se coloca en el área de dosificación					0.89			0.89
	Total de actividades VA	9.81	0						49.98
	Total de actividades de NAV			23.2	4.5	12.5	0	0	
	Tiempo de Ciclo del proceso TCP	49.98							
	Tiempo de Valor Agregado TVA	9.81							
	Tiempo de No Valor Agregado TNVA	40.17							
	Eficiencia de Valor agregado VA/NVA	0.244212							
	Eficiencia del proceso TVA/TCP	19.63%							

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA		Proceso de Dosificación de discos de empanada							
Fecha: 02/01/2020		Departamento de Producción							
N°	Actividad	AV	NAVN	NAV					Tiempo
				P	I	E	M	A	
1	Mezcla de sal		0.17						
2	Mezcla de sulfato		0.17						0.17
3	Mezcla de aceite		0.17						0.17
4	mezcla de harina		0.17						0.17
5	colocación de 225 fundas con mezcla (15 kavetas de 15 fundas) (1 parada utiliza 1 funda)						10		10
6	Colocan agua, harina y fórmula en amasadora							0.37	0.37
7	Mezcla la amasadora todos los ingredientes					5			5
8	Poner masa mezclada de la amasadora en la banda transportadora		0.17						0.17
9	Desciende hasta la tolba	0.62							0.62
	Total de actividades VA	0.62	0.85						16.84
	Total de actividades de NAV			0	0	5	10.37	0	
	Tiempo de Ciclo del proceso TCP	16.84							
	Tiempo de Valor Agregado TVA	1.47							
	Tiempo de No Valor Agregado TNVA	15.37							
	Eficiencia de Valor agregado VA/NVA	0.0956409							
	Eficiencia del proceso TVA/TCP	8.7%							

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-DOSIFICACION

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA		Proceso de Dosificación de discos de empanada							
Fecha: 02/01/2020		Departamento de Producción							
N°	Actividad	AV	NAVN	NAV					Tiempo
				P	I	E	M	A	
1	Mezcla de sal		0.15						0.15
2	Mezcla de sulfato		0.15						0.15
3	Mezcla de aceite		0.15						0.15
4	mezcla de harina		0.15						0.15
5	colocación de 225 fundas con mezcla (15 kavetas de 15 fundas) (1 parada utiliza 1 funda)						8.91		8.91
6	Colocan agua, harina y fórmula en amasadora							0.33	0.33
7	Mezcla la amasadora todos los ingredientes					4.45			4.45
8	Poner masa mezclada de la amasadora en la banda transportadora		0.15						0.15
9	Desciende hasta la tolba	0.55							0.55
	Total de actividades VA	1	0.76						14.99
	Total de actividades de NAV			0	0	4.45	9.24	0	5701
	Tiempo de Ciclo del proceso TCP	14.995701							
	Tiempo de Valor Agregado TVA	1.76							
	Tiempo de No Valor Agregado TNVA	13.69							

Eficiencia de Valor agregado VA/NVA	0.1282469
Eficiencia del proceso TVA/TCP	11.71%

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-AMASADO

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA	Proceso de Amasado de discos de empanada
Fecha: 02/01/2020	Departamento de Producción

N°	Actividad	AV	NAV	NAV					Tiempo
				P	I	E	M	A	
1	Amasador compacta la masa	1							1
2	Amasador la pasa por los rodillos	4.33							4.33
3	Corta primera sábana de masa						0.08		0.08
4	Coloca la primera sábana sobre la mesa						0.67		0.67
5	Continúa amasando	4							4
6	Amasador corta segunda sábana						0.08		0.08
7	Coloca segunda sábana sobre la otra mesa						0.7		0.7
Total de actividades VA		9.33	0						10.86
Total de actividades de NAV				0	0	0	1.53	0	
Tiempo de Ciclo del proceso TCP		10.86							
Tiempo de Valor Agregado TVA		9.33							
Tiempo de No Valor Agregado TNVA		1.53							
Eficiencia de Valor agregado VA/NVA		6.098039							2
Eficiencia del proceso TVA/TCP		85.91%							

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-AMASADO

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA	Proceso de Amasado de discos de empanada
Fecha: 02/01/2020	Departamento de Producción

N°	Actividad	AV	NAV	NAV					Tiempo
				N	P	I	E	M	
1	Amasador compacta la masa	0.67							0.67
2	Amasador la pasa por los rodillos	2.89							2.89
3	Corta primera sábana de masa						0.05		0.05
4	Coloca la primera sábana sobre la mesa						0.45		0.45
5	Continúa amasando	2.67							2.67
6	Amasador corta segunda sábana						0.05		0.05
7	Coloca segunda sábana sobre la otra mesa						0.47		0.47
Total de actividades VA		6.23	0.00						7.25
Total de actividades de NAV				0.00	0	0	0.92	0	
Tiempo de Ciclo del proceso TCP		7.25							
Tiempo de Valor Agregado TVA		6.23							
Tiempo de No Valor Agregado TNVA		0.92							
Eficiencia de Valor agregado VA/NVA		6.771739							

Eficiencia del proceso **85.93%**
TVA/TCP

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-LAMINADO

Empresa:
LAMINADOS
INDUSTRIALES LA
CHILENITA

Proceso de Laminado de discos de empanada

Fecha: 02/01/2020

Departamento de Producción

N°	Actividad	AV	NAVN	NAV					Tiempo
				P	I	E	M	A	
1	laminador 1 coge la primera sábana y la lámina varias veces (proceso manual)						4.41		4.41
2	laminador 2 coge la segunda sábana y la lámina varias veces (proceso semiautomático)						4		4
3	la coloca sobre el mesa de proceso manual						0.33		0.33
4	se coloca sobre un rodillo laminador (manual)		0.17						0.17
5	se agrupan en 25 sábanas		2						2
6	laminador 2 coloca sobre mesa de máquina semiautomática						0.13		0.13
7	se coloca masa en laminador de máquina semiautomática		0.1						0.1
8	máquina semiautomática coloca la harina en la masa		0.08						0.08
	Total de actividades VA	0	2.35						11.22
	Total de actividades de NAV			0	0	0	8.87	0	
	Tiempo de Ciclo del proceso TCP	11.22							
	Tiempo de Valor Agregado TVA	2.35							
	Tiempo de No Valor Agregado TNVA	8.87							
	Eficiencia de Valor agregado VA/NVA	0.264938							
	Eficiencia del proceso TVA/TCP	20.9%							

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-LAMINADO

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA	Proceso de Laminado de discos de empanada							
Fecha: 02/01/2020	Departamento de Producción							
N°	Actividad	AV	NAVN	NAV			Tiempo	
				P	I	E	M	A
1	laminador 1 coge la primera sábana y la lamina varias veces (proceso manual)						4.30	4.30
2	laminador 2 coge la segunda sábana y la lamina varias veces (proceso semiautomático)						3.90	3.90
3	la coloca sobre el mesa de proceso manual						0.32	0.32
4	se coloca sobre un rodillo laminador (manual)		0.17					0.17
5	se agrupan en 25 sábanas		1.95					1.95
6	laminador 2 coloca sobre mesa de máquina semiautomática						0.13	0.13
7	se coloca masa en laminador de máquina semiautomática		0.1					0.10
	máquina semiautomática coloca la harina en la masa		0.08					0.08
Total de actividades VA		0	2.30					10.95
Total de actividades de NAV				0	0	0	8.65	0
Tiempo de Ciclo del proceso TCP		10.95						
Tiempo de Valor Agregado TVA		2.30						
Tiempo de No Valor Agregado TNVA		8.65						
Eficiencia de Valor agregado VA/NVA		0.265896						
Eficiencia del proceso TVA/TCP		21.00%						

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-CORTADO

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA	Proceso de Cortado de discos de empanada							
Fecha: 02/01/2020	Departamento de Producción							
N°	Actividad	AV	NAVN	NAV			Tiempo	
				P	I	E	M	A
1	cortador presiona el molde sobre las 25 sábanas de masa obteniendo 25 moldes de 25 unidades	2						2
2	colocan sábanas en otra mesa para sacar el rechazo y volverlo a procesar						0.5	0.5

3	en la máquina semiautomática el contador tiene calibrado cortar en línea de 25 unidades		0.4				0.4
4	el rechazo del corte sale se colecta		0.33				0.33
5	se agrupan en 25 unidades (proceso semiautomático)					0.25	0.25
Total de actividades VA		2	0.33				3.48
Total de actividades de NAV				0.4	0	0	0.75
Tiempo de Ciclo del proceso TCP		3.48					
Tiempo de Valor Agregado TVA		2.33					
Tiempo de No Valor Agregado TNVA		1.15					
Eficiencia de Valor agregado VA/NVA		2.026087					
Eficiencia del proceso TVA/TCP		66.95%					

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-CORTADO

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA		Proceso de cortado de discos de empanada						
Fecha: 02/01/2020		Departamento de Producción						
N°	Actividad	AV	NAV	NAV				Tiempo
				P	I	E	M	
1	cortador presiona el molde sobre las 25 sábanas de masa obteniendo 25 moldes de 25 unidades	1.95						1.95
2	colocan sábanas en otra mesa para sacar el rechazo y volverlo a procesar						0.49	0.49
3	en la máquina semiautomática el contador tiene calibrado cortar en línea de 25 unidades				0.39			0.39
4	el rechazo del corte sale se colecta		0.32					0.32
5	se agrupan en 25 unidades (proceso semiautomático)						0.24	0.24
Total de actividades VA		1.95	0.32					3.39
Total de actividades de NAV				0.39	0	0	0	0
Tiempo de Ciclo del proceso TCP		3.39						
Tiempo de Valor Agregado TVA		2.27						
Tiempo de No Valor Agregado TNVA		0.39						
Eficiencia de Valor agregado VA/NVA		5.8205						
Eficiencia del proceso TVA/TCP		66.96%						

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-EMPAQUETADO

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA		Proceso de Empaquetado de discos de empanada						
Fecha: 02/01/2020		Departamento de Producción						
N°	Actividad	AV	NAV	NAV				Tiempo
				P	I	E	M	
1	EMPAQUETADO							
2	Proceso Manual							

3	Colaborador coge las fundas					0.3	0.33
4	colaborador coloca las 25 unidades en el paquete					7	7
5	colaborador amarra cada funda	1.33					1.33
6	colaborador coloca las unidades en la kaveta					1	1
Proceso Semiautomático							
7	una vez agrupada en 25 unidades colaborador coge la funda					0.1	0.17
8	colaborador coge las 25 unidades					0.1	0.13
9	colaborador amarra cada funda	0.75				3	0.75
10	colaborador coloca cada funda en banda transportadora					1	1
11	colaborador coloca la funda en la kaveta					1	1
Total de actividades VA		0	2.08				12.71
Total de actividades de NAV				0	0	0	10.6
Tiempo de Ciclo del proceso TCP		12.71					
Tiempo de Valor Agregado TVA		2.08					
Tiempo de No Valor Agregado TNVA		10.63					
Eficiencia de Valor agregado VA/NVA		0.196					
Eficiencia del proceso TVA/TCP		16.4%					

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO-EMPAQUETADO

Empresa: LAMINADOS INDUSTRIALES LA CHILENITA

Proceso de Preparación de discos de empanada

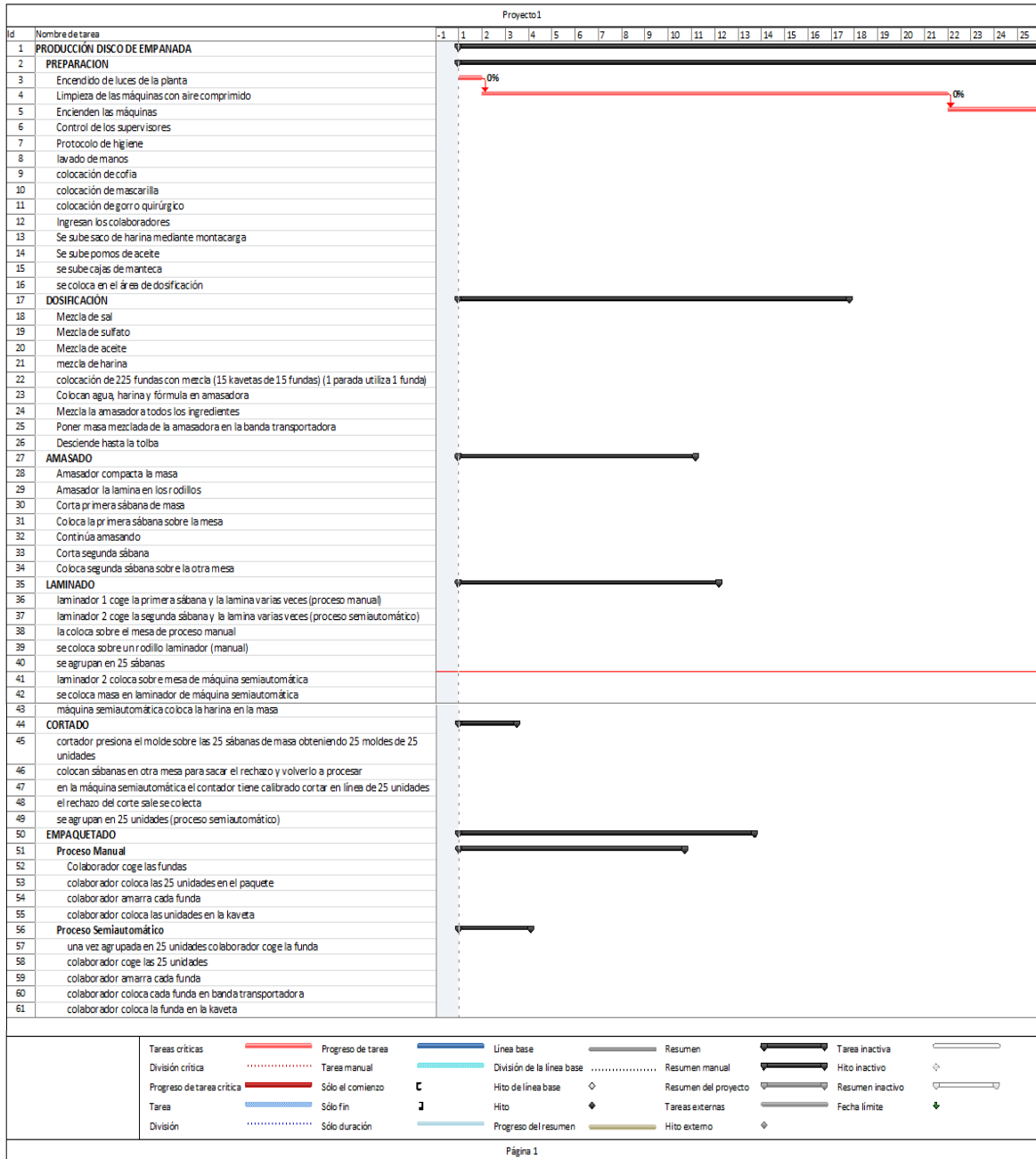
Fecha: 02/01/2020

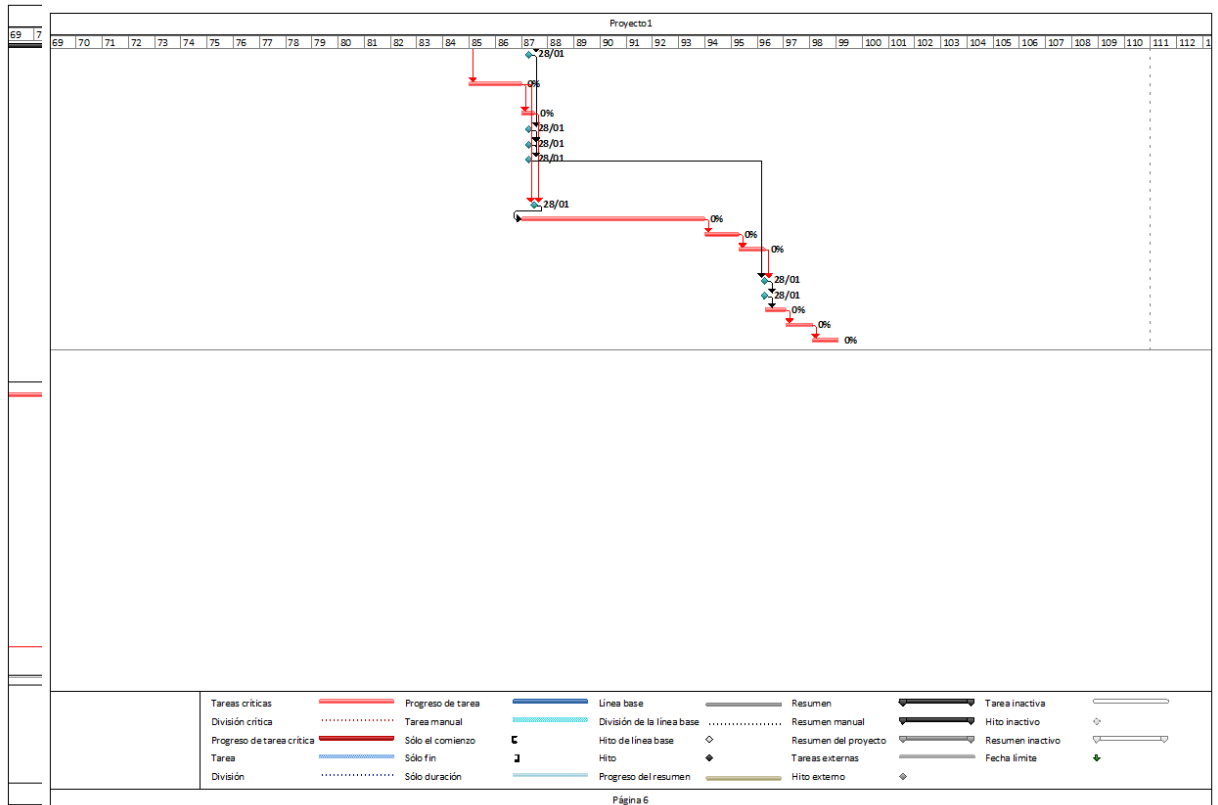
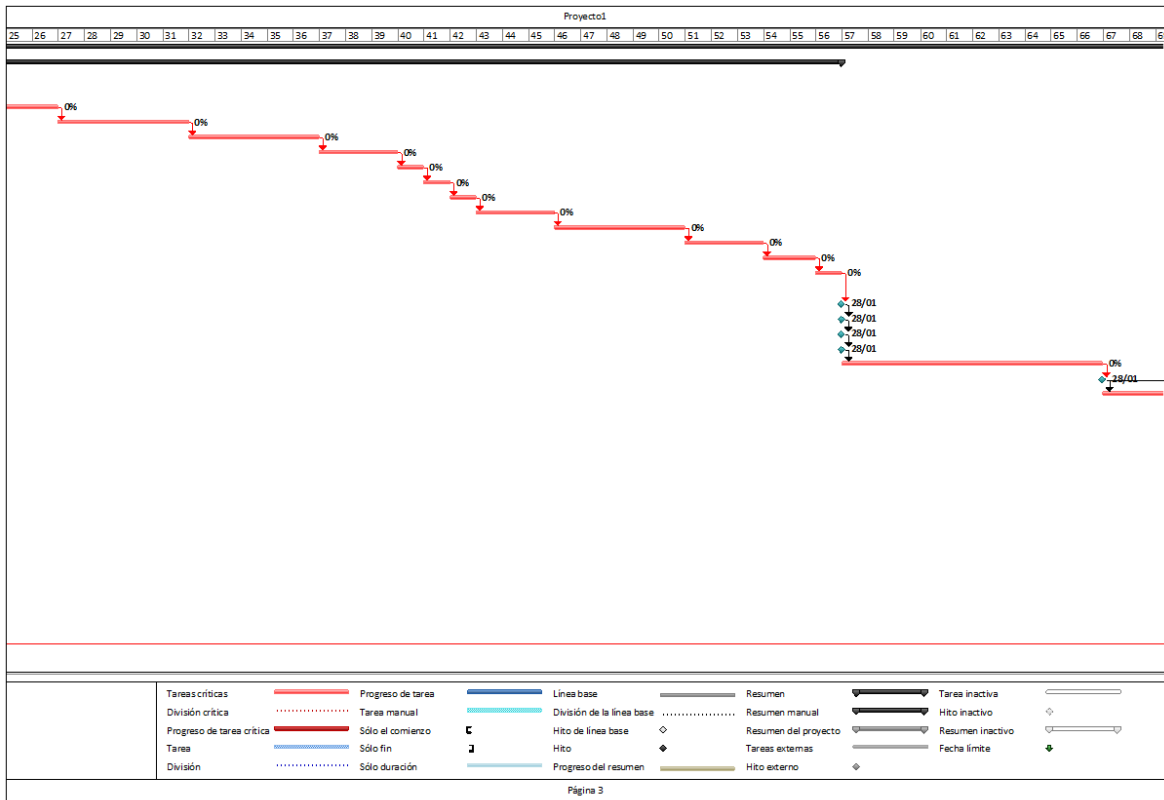
Departamento de Producción

N°	Actividad	AV	NAVN	NAV					Tiempo
				P	I	E	M	A	
1	EMPAQUETADO								
2	Proceso Manual								
3	Colaborador coge las fundas						0.30	0.30	
4	colaborador coloca las 25 unidades en el paquete						6.44	6.44	
5	colaborador amarra cada funda	1.22						1.22	
6	colaborador coloca las unidades en la kaveta						0.92	0.92	
Proceso Semiautomático									
7	una vez agrupada en 25 unidades colaborador coge la funda						0.17	0.17	
8	colaborador coge las 25 unidades						0.13	0.13	
9	colaborador amarra cada funda	0.74						0.74	
10	colaborador coloca cada funda en banda transportadora						0.98	0.98	
11	colaborador coloca la funda en la kaveta						0.98	0.98	
Total de actividades VA		0	1.96					11.88	
Total de actividades de NAV				0	0	0	9.92	0	
Tiempo de Ciclo del proceso TCP		11.88							
Tiempo de Valor Agregado TVA		1.96							

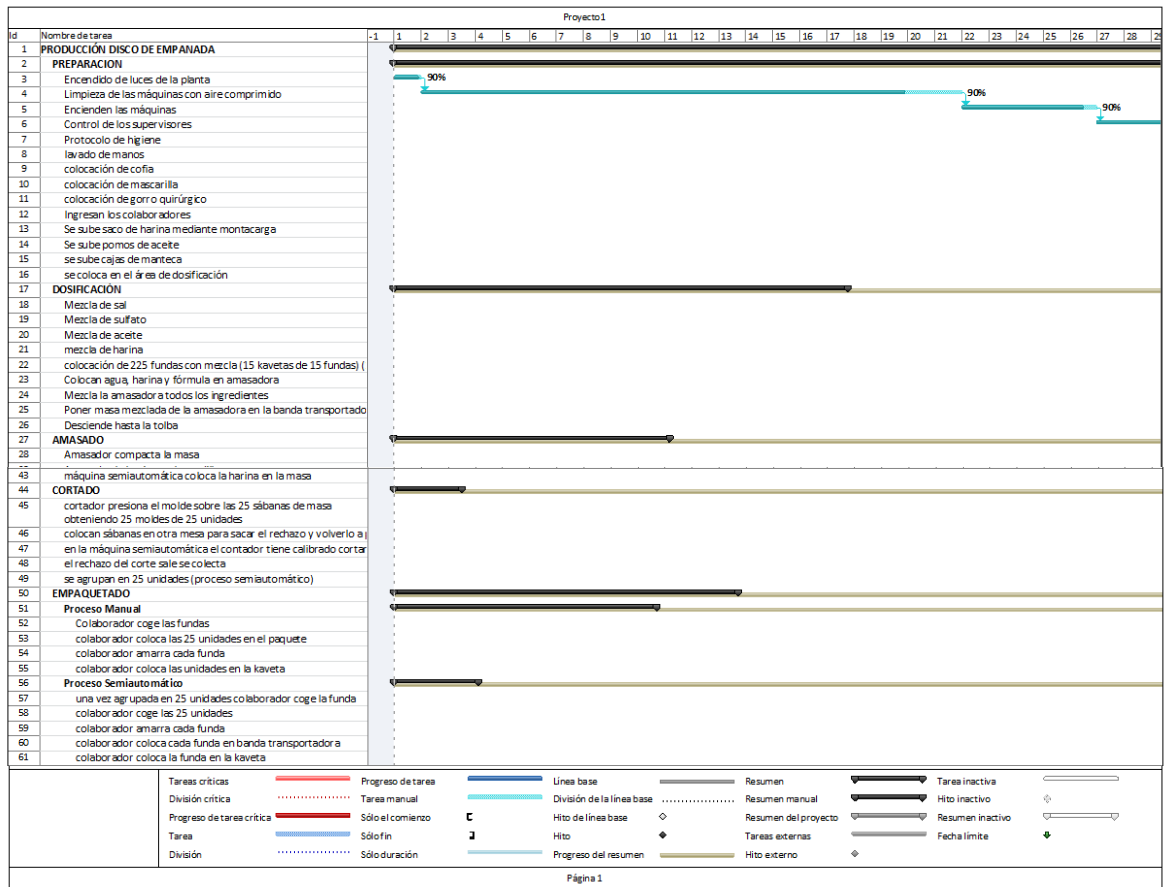
Tiempo de No Valor Agregado TNVA	9.92
Eficiencia de Valor agregado VA/NVA	0.197581
Eficiencia del proceso TVA/TCP	16.50%

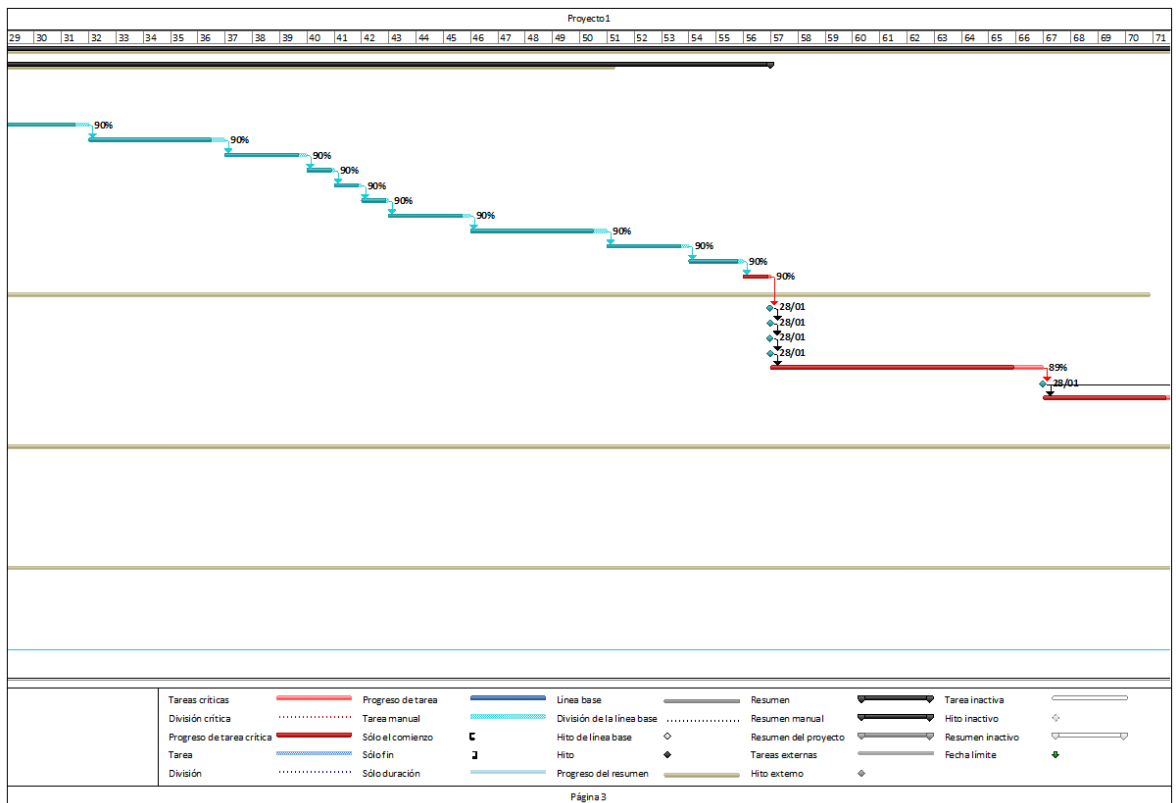
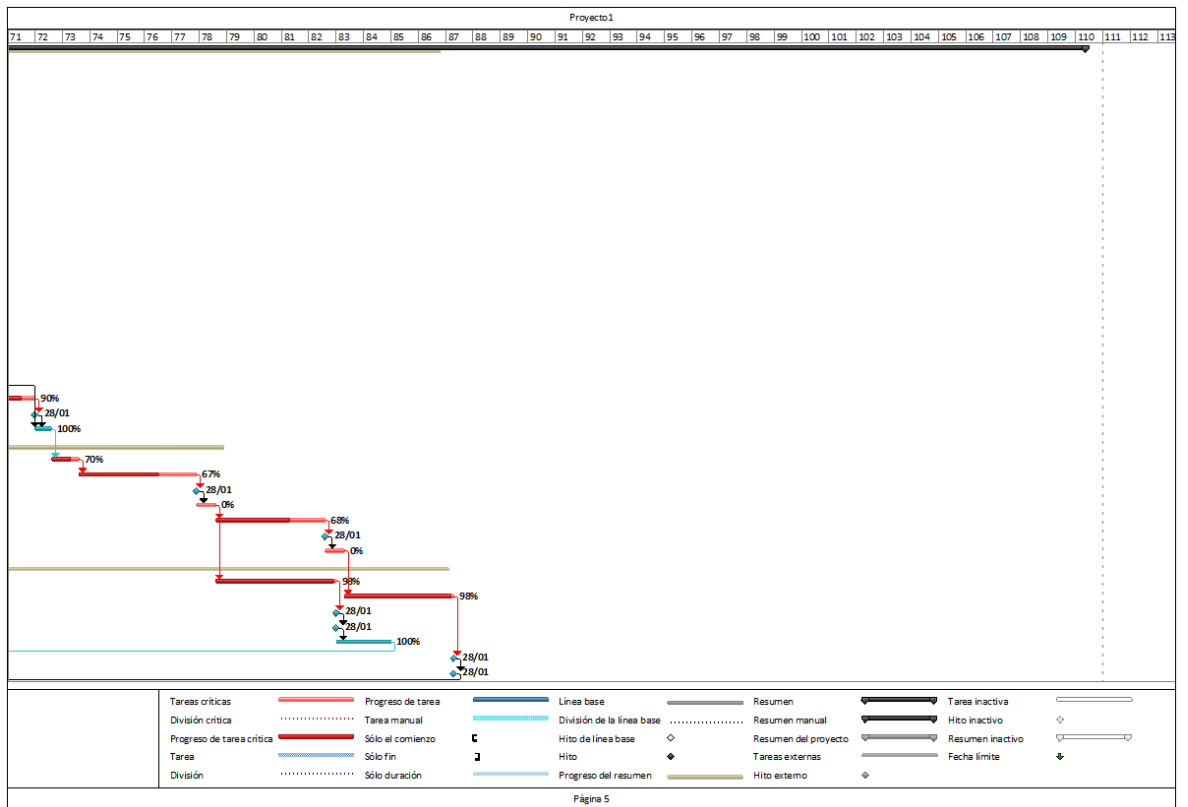
Anexo VI Ruta crítica antigua

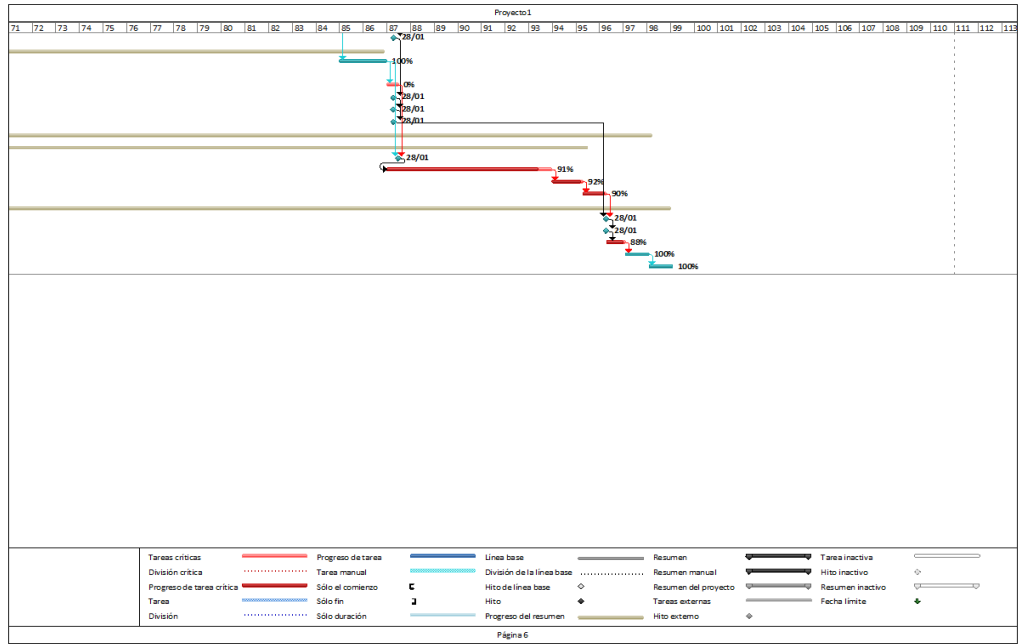




Anexo VII Nueva Ruta Crítica



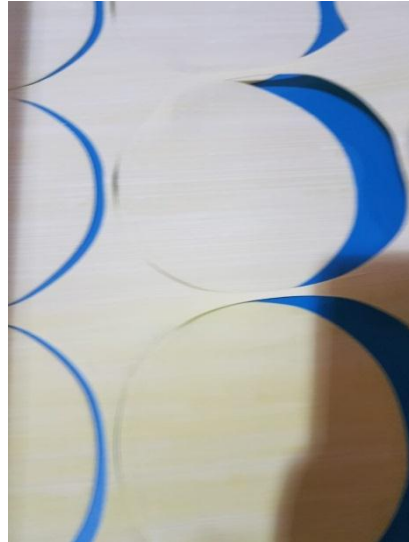


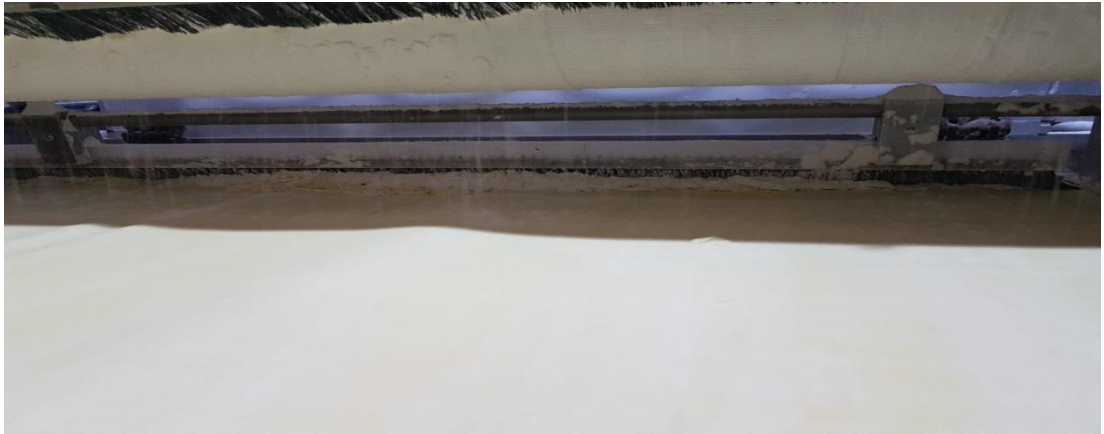


Anexo VIII Ratios sin implementación

NOMBRE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COLABORADORES ACTIVOS							
MATERIA PRIMA / VENTAS	83.60%	73.41%	71.24%	73.14%	65.86%	58.21%	58.71%
COSTOS / VENTAS	86.30%	77.21%	81.32%	85.30%	78.58%	76.10%	76.35%
GASTOS / VENTAS	9.17%	14.94%	16.66%	18.75%	23.06%	22.37%	24.14%
MARGEN BRUTO	13.70%	22.79%	18.68%	14.70%	21.42%	23.90%	23.65%
UTILIDAD OPERATIVA	7.16%	9.52%	6.86%	4.91%	5.80%	5.80%	4.15%
IMPUESTO A PAGAR / INGRESOS	0.78%	1.06%	0.78%	0.61%	0.74%	0.79%	1.04%
IMPUESTO CAUSADO / INGRESOS	1.41%	1.82%	1.48%	1.14%	1.37%	1.49%	1.68%

Anexo IX Evidencia fotográfica







**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Jarrín Pesantes, Livingston Leonardo** con C.C 0931093314 y **Orellana Armijos, Génesis Michelle** con C.C: 0930077987 autores del trabajo de titulación: **Diseño del Balanced Scorecard para la producción de discos de empanadas aplicado en Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** y **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de febrero del 2020

Jarrín Pesantes, Livingston Leonardo

Orellana Armijos, Génesis Michelle



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño del Balanced Scorecard para la producción de discos de empanadas aplicado en Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A.		
AUTOR(ES)	Livington Leonardo ,Jarrín Pesantes Génesis Michelle Orellana Armijos		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional y Licenciada en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de febrero del 2020	No. DE PÁGINAS:	118 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planeación estratégica, Procesos de producción, Financiera		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planeación estratégica, Balanced Scorecard, manejo de procesos, producción, cultura organizacional, motivación		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La finalidad del presente trabajo de titulación es realizar el diseño del Balanced Scorecard (BSC) para mejorar el proceso de producción en la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A. La muestra que se obtuvo fue 34 colaboradores encuestados en el horario diurno y 18 encuestados en el horario nocturno. Los resultados se obtuvieron mediante un enfoque mixto con metodología cuantitativa y cualitativa. Para medición de la variable de la cultura organizacional de los colaboradores del área de producción se empleó el cuestionario estructurado de Harvard Business Review por los autores Bassi y McMurrer (2007), los resultados obtenidos mediante el modelo de Chi Cuadrado de Pearson, del cual se obtuvo valores de significancia mayores a 0.05, es decir no se rechaza la hipótesis nula, que sostiene que la cultura organizacional no tiene incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa. Se precisó que el principal factor que incide en los costos del área de producción es el desperdicio, la concientización de los empleados y a su vez el control en los procesos. A partir de esta investigación se recomienda estructurar un proceso para el manejo del desperdicio generado a partir de la distribución de los cortes y creando conciencia en los colaboradores de los altos costos que estos representan para la producción viéndose reflejado tanto en la utilidad de la organización como en las propuestas de mejora que se puedan implementar para beneficio de ellos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-09-67883978 +593-09-61105219	E-mail: genesis_orellana_97@hotmail.com livington_jarrin@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-4-380 4600 Extensión: 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			