

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PLAN DE GESTION BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(BALANCED SCORECARD) PARA CONTROLAR EL MANEJO DEL
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA. CASO DE ESTUDIO: PROEMCA,
PRODUCTOS EMBUTIDOS C.A.**

Autor: Boscán P., Juan L
Tutor: Zuk Jenny

Caracas Marzo 2011

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**PLAN DE GESTION BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(BALANCED SCORECARD) PARA CONTROLAR EL MANEJO DEL
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA. CASO DE ESTUDIO: PROENCA,
PRODUCTOS EMBUTIDOS C.A.**

**Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en
Administración de Empresas, Mención Finanzas**

Autor: Boscán P., Juan L
Tutor: Zuk Jenny

Caracas Marzo 2011

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primera e infinitamente a Jesús – Dios – por mantener en mi esa fe, tenacidad y empuje para lograr este propósito de estudio y de su fuerte inspiración para culminar la última fase de este trabajo, que conforma en gran medida los cimientos de mi proyecto de vida. A mi familia – mi gran familia - por su incondicional apoyo durante todo este proceso de estudio. A mi esposa e hijos por su forma de inspirarme cada día más hacia los logros, estos grandes logros.

Un especial agradecimiento a ese elemento de apoyo institucional que me dieron un grupo de directores y profesores del área de Postgrado de Administración de Empresas de la Universidad; el incondicional profesor Darío Rico, el profesor Augusto Peñaloza, el profesor Jesús Velasco y el profesor Briceño, e indudablemente a la Sra. Alicia Bravo por su apoyo siempre oportuno.

Le agradezco enormemente a la Licenciada Jenny Zuk, por su magistral e inmensa tutoría, llena de aguante, paciencia y soporte, al Sr. Pedro Blanco por su apoyo estructural en el desarrollo de este trabajo, a la Magister Ma. Elena de Bellera por su orientación metodológica.

Finalmente a todos esos compañeros que a lo largo de ese tiempo de estudio, compartimos grandes momentos en cada una de la asignatura en que participamos, y al aula mater Universidad Católica Andrés Bello, por haberme brindado inspiración de excelencia en cada uno de sus espacios de estudios, haciéndome un profesional lleno de orgullo por pertenecer a tan gran casa de estudios.

Gracias

Juan Boscán

INDICE

	Pag.
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE	iv
INDICE DE CUADROS	vi
INDICE DE GRAFICOS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCION	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Interrogantes de la Investigación	8
Objetivos de la investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específico	8
Justificación de la investigación	9
CAPITULO	
II MARCO TEORICO	11
Antecedentes de la Investigación	11
Contexto Organizativo de la Empresa	14
Misión, Visión y Valores de la Empresa	16
Procesos básicos de la empresa	17
Teorías que Fundamentan la Investigación	19
Inventarios	19
Tipos de Inventarios	21
Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)	23
Definición de Términos	26
CAPITULO	
III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	28
Diseño de la Investigación	28
Tipo de la Investigación	29
Población y Muestra	29
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	31
Validez del instrumento	33

Técnicas de Análisis.....	34
Nivel de la Investigación.....	35
Procedimientos.....	35

CAPITULO

IV	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	37
	Análisis de los Resultados.....	37
	Análisis sobre la Matriz DOFA.....	58
	Análisis sobre la perspectiva del Modelo Balanced Scorecard.....	63

CAPITULO

V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
	Conclusiones.....	66
	Recomendaciones.....	67
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	69
	ANEXOS.....	71

INDICE DE CUADROS

	Pag.
Cuadro N° 1 Cuestionario Balanced Scorecard.....	32
Cuadro N° 2 Hoja de Validación Expertos.....	34
Cuadro N° 3 Cronograma de Actividades.....	35
Cuadro N° 4.....	38
Cuadro N° 5.....	39
Cuadro N° 6.....	40
Cuadro N° 7.....	41
Cuadro N° 8.....	42
Cuadro N° 9.....	43
Cuadro N° 10.....	44
Cuadro N° 11.....	45
Cuadro N° 12.....	46
Cuadro N° 13.....	47
Cuadro N° 14.....	48
Cuadro N° 15.....	49
Cuadro N° 16.....	50
Cuadro N° 17.....	51
Cuadro N° 18.....	52
Cuadro N° 19.....	53
Cuadro N° 20.....	54
Cuadro N° 21.....	55
Cuadro N° 22.....	56
Cuadro N° 23.....	57

INDICE DE GRAFICOS

	Pag.
Grafico N° 1	38
Grafico N° 2	39
Grafico N° 3	40
Grafico N° 4	41
Grafico N° 5	42
Grafico N° 6	43
Grafico N° 7	44
Grafico N° 8	45
Grafico N° 9	46
Grafico N° 10	47
Grafico N° 11	48
Grafico N° 12	49
Grafico N° 13	50
Grafico N° 14	51
Grafico N° 15	52
Grafico N° 16	53
Grafico N° 17	54
Grafico N° 18	55
Grafico N° 19	56
Grafico N° 20	57

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PLAN DE GESTION BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(BALANCED SCORECARD) PARA CONTROLAR EL MANEJO DEL
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA. CASO DE ESTUDIO: PROEMCA,
PRODUCTOS EMBUTIDOS C.A.**

Autor: Boscán P., Juan L
Tutor: Zuk Jenny
Fecha: Marzo 2011

RESUMEN

La presente Investigación tiene como objetivo general Proponer un plan de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para controlar el manejo del inventario de materia prima en al Empresa PROEMCA, Productos Embutidos C.A., originado por la carencia de un herramienta de control. En relación a la metodología, la investigación se enmarcará en la modalidad de proyecto factible, debido a que se formulara un plan de gestión, con el cual se tratara de solucionar el problema planteado de la organización en estudio. Para darle respuesta a los objetivos se desarrollaran técnicas de Observación directa y posibles encuestas; la primera estará dirigida a los trabajadores de la empresa en estudio y la segunda estará dirigida a clientes de la misma integrada por cuatro (4) preguntas de tipo cerradas, así como también se utilizara la matriz DOFA, todo esto para alcanzar el plan de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). La principal conclusión es: La empresa PROEMCA Productos Embutidos C.A., mantiene un proceso producto el cual no se ajusta a las necesidades presentadas por lo que se mantiene deficiencias dentro de los procesos internos productivos. Teniendo como primera recomendación: La empresa debe fortalecer las relaciones en cada una de sus áreas en función de mejorar sus gestiones y lograr que el producto final se realice de una manera estándar y acorde a las necesidades de los clientes.

Palabras Claves: Gestión, Cuadro de Mando, Control de Inventarios

INTRODUCCION

Las empresas manufactureras se enfrentan a muy adversas condiciones. La producción es un motor importante de la economía actual y los factores fundamentales de éxito en este sector siguen siendo los mismos de siempre: generar los productos correctos, en la cantidad correcta, en el momento adecuado, con buena calidad y a un precio que el cliente esté dispuesto a pagar. Sin embargo, la flexibilidad y el mejoramiento continuo son nuevos factores que se agregan a los ya existentes.

La planificación de los materiales, mejora la coordinación del esfuerzo al precisar las responsabilidades; se requiere de una cuidadosa reflexión para prever y detectar las dificultades que, de otra manera, pudieran no hacerse evidentes sino hasta que se iniciaran las operaciones reales, con los consiguientes retrasos, confusiones y por ende, elevados costos.

El cuadro de mando integral es una herramienta que esta conformada por cuadro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, que contribuyen a administrar mejor y crear valores, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y clientes, complementan los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo que pueden construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que puedan realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos.

Dentro del marco referido este trabajo aborda una estrategia basada en la herramienta de gestión denominado Cuadro de Mando Integral, con énfasis en el manejo de inventarios de materia prima, tomando como referencia empírica la empresa PROEMCA, organización dedicada a la fabricación y distribución de embutidos en el ámbito nacional.

Dicha proyecto está estructurada en cinco (5) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I: Se encuentra el planteamiento del problema, refiriéndose a la situación actual de la empresa, en donde se plantean los objetivos tanto el general como los específicos, y la justificación de la investigación

Capítulo II: Esta representado por el marco teórico, en donde se encuentran antecedentes de la investigación, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objetivo de estudio. Seguidamente se encuentra la descripción de la empresa y las bases teóricas; estas comprenden un conjunto de conceptos, proposiciones y fundamentos que constituyen un punto de vista y un enfoque determinado, dirigido a explicar el problema planteado, y finalmente la definición de términos, en donde se refleja el significado preciso, según el contexto a los principales conceptos.

Capítulo III: Esta conformado por el marco metodológico, el cual incluye el diseño, tipo y nivel de investigación, las Técnicas e instrumentos de recolección de datos y las fases de la Investigación.

Capítulo IV: Donde se presentan el análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo V: Con base en los objetivos de la investigación y la indagación documental realizada se presenta el cuerpo de conclusiones y posteriormente las recomendaciones pertinentes.

Finalizado los capítulos antes mencionados se muestra las referencias bibliográficas, que sirvieron de apoyo a la realización de esta investigación y los anexos que complementan el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y Formulación del Problema

Las empresas manufactureras manejan cantidades considerables de producción donde se deben respetar las políticas de la organización para que esto garantice la continua operacionalidad y en especial el manejo de los inventarios. Esto debe hacerse según el volumen de ventas estimadas considerando y entre otros modelos el de los máximos y mínimos de inventario para no incurrir en excesos, ni fallas que puedan afectar el proceso productivo. En este sentido, Stoner J. (1994:660) dice que “Los Inventarios son las existencias de materias primas, trabajo en proceso y bienes terminados que mantiene una organización para satisfacer sus necesidades operativas”.

Es importante señalar que los inventarios son una inversión considerable y una posible fuente de desperdicio que se debe controlar con gran atención. Si una empresa lleva inventarios muy altos, estará perdiendo dinero en almacenaje y por posibles daños o robos que tenga. Por otro lado, si se queda sin inventario quizá tenga que detener la producción mientras recibe los suministros necesarios, desperdiciando tiempo y dinero. Para reducir estos costos al mínimo se han desarrollado numerosos modelos de inventarios, uno de los más usados es el método de los mínimos y máximos, que Polimeni R. (1994) define de la siguiente manera:

El método mínimo-máximo se basa en el supuesto según el cual los

inventarios de materiales tienen niveles mínimos y máximos. Una vez determinadas las cantidades mínimas y máximas específicas, la cantidad mínima representa el punto de pedido. Cuando el inventario llega a la cantidad mínima se hace una orden para incrementar el inventario a la cantidad máxima. Por lo general, las cantidades mínimas se basan en una cantidad que protegerá contra los agotamientos de inventarios. (p.83)

Para una empresa es importante garantizar un suministro adecuado en todo momento durante el ciclo de pedidos, por lo cual deberá establecer niveles máximos de existencias lo bastante altos para cubrir su demanda, pero lo bastante bajos como prevenir el alto costo y derroche de existencias. A pesar que los niveles mínimos de existencias se establecen al nivel más bajo posible, este debe incluir un margen de seguridad para prevenir que se agoten.

Los inventarios deben ser fijados de acuerdo a políticas de producción establecidas por las empresas, las cuales tienen como objetivos: satisfacer las necesidades del mercado y maximizar el rendimiento de la inversión. Con estas políticas, las mismas deben estar directamente relacionadas con cada uno de los diferentes conceptos tales como: Materia prima, materiales auxiliares de fabricación, productos en procesos o artículos terminados, porque cada una de estas inversiones de activos presentan condiciones peculiares para la organización.

Existe una herramienta de gestión innovadora para motivar a la gente hacia el pleno cumplimiento de las mismas, canalizando las energías, habilidades, conocimientos específicos de los trabajadores en la organización, hacia el logro de metas estratégicas. Dicha herramienta es conocida como Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), el cual según Kaplan R. y Norton D. (2002:14) “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”

Esta herramienta es utilizada para convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro (4) diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

Las cuatro (4) características de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje - Crecimiento. El Cuadro de Mando Integral sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.)

El Cuadro de Mando Integral permite tener el control de la salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que optimicen el desempeño global de la empresa. Por sus características dicha herramienta puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocio definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Esta debe estar orientada específicamente hacia el proceso productivo de la empresa, ya que éste es el eje fundamental donde la empresa desarrolla todas sus operaciones siguiendo un orden lógico el cual inicia con la recepción de la mercancía, luego ésta pasa a un proceso de transformación que comprende varias etapas para finalmente obtener el producto terminado disponible para la venta.

La empresa PROEMCA, Productos Embutidos C.A., organización manufacturera que se dedica a la fabricación y distribución de embutidos a nivel nacional, cuenta con tres tipos de inventarios que son: Inventario de Materiales Directos e Indirectos, Inventario de Productos en Procesos o Semi-Elaborados e Inventarios de Productos Terminados y actualmente está llevando a cabo un plan de producción que no es ejecutado de forma conjunta por todo el personal involucrado en el proceso, sino

que sólo lo diseña el Gerente General.

Además, en dicho plan no están utilizando la documentación soporte al momento de recibir las mercancías, lo cual va generando una serie de problemas que afectan directamente al proceso productivo, uno de ellos es el de no tener un control de los stocks, lo que ha ocasionado retraso en las líneas de producción y al mismo tiempo el incumplimiento de los pedidos a los clientes, y esto trae como consecuencia el descontento de los mismos, lo que afecta directamente a la empresa por inconformidad con el servicio prestado.

Otro problema que se ha evidenciado es, que al no tener el control de las existencias de materia prima no se sabe cual es la cantidad estándar para realizar los pedidos a los proveedores, retrasando el proceso productivo por no disponer la materia prima necesaria para cubrir las exigencias que genera la fabricación de los productos y al mismo tiempo un gasto adicional porque se ha tenido que pagar horas extras a los trabajadores para cubrir la producción de ese día, descuidando la calidad del producto final; otro gasto vinculado a esta problemática es tener que adquirir la materia prima a un costo elevado por requerirla de forma inmediata, obviando los procesos necesarios para los pedidos de materia prima en forma oportuna.

Si las empresas poseen buen control de sus inventarios, mejorarán su desempeño productivo e incrementarán su nivel de competencia a nivel industrial, de lo contrario perderán tiempo y dinero en tratar de mantener a flote su organización por lo cual perderán posición en el mercado dirigiéndose poco a poco a la quiebra. Por todo esto, es necesario fortalecer el sentido de compromiso personal e institucional a través de estrategias que vayan encaminadas en mejorar esa situación. Ante lo cual el autor de esta investigación se plantea la realización de un estudio en el que considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, presenta el diseño de un plan de gestión que permita optimizar los procedimientos internos que se realizan para incorporar la materia prima al proceso productivo en la empresa PROEMCA, Productos Embutidos C.A.

Interrogantes de la Investigación

¿Cómo se lleva a cabo el proceso productivo de la empresa Productos Embutidos C.A: (PROEMCA)?

¿Cuáles son las ventajas de considerar el Cuadro de Mando Integral para el diseño de un plan de gestión?

¿Cuáles son la DOFA de la empresa?

¿Cuáles con los componentes básicos del plan de gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral, para el control del manejo de inventarios de materias primas en la referida empresa?

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Proponer plan de gestión basado en el cuadro de mando integral (balanced scorecard) para controlar el manejo del inventario de materia prima de PROEMCA, Productos Embutidos C.A.,

Objetivos Específicos

- Analizar el proceso productivo de la empresa PROEMCA, Productos Embutidos C.A.,
- Describir las ventajas del cuadro de Mando Integral.
- Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa a través del análisis de la matriz DOFA.
- Diseñar plan de gestión basado en el cuadro de mando integral (balanced

scorecard) para controlar el manejo del inventario de materia prima.

Justificación

En los últimos años la pequeña y mediana empresa se ha encontrado en una situación altamente peligrosa caracterizada por desequilibrios financieros y económicos arriesgando la obtención de materia prima lo que trae como consecuencia, índices desfavorables en los niveles de inventarios para satisfacer correctamente la demanda de sus clientes.

En respuesta a estos cambios las empresas de hoy en día buscan mejoras continuas, para ello utilizan las herramientas de gestión que les permitirá mantener su crecimiento, una de estas herramientas es el Cuadro de Mando Integral, que ayuda a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso de un conjunto de indicadores, que integran todas las áreas de la empresa, controlan la evolución de los factores claves del éxito, derivado de la estrategia atendiendo diferentes perspectivas.

Por tal motivo surge la necesidad de realizar un plan de gestión para mejorar el uso del inventario, permitiendo así planear y controlar las existencias de suministros, de materia prima y productos terminados, puestos que se consideran el núcleo de cualquier organización manufacturera por su importancia en la contribución para el funcionamiento del proceso productivo.

En toda organización manufacturera los procesos productivos son los vehículos que permiten, a través de la mercadotecnia, satisfacer los requerimientos de los usuarios y cubrir sus necesidades, es decir, son los medios que permiten transformar los insumos para tener como resultado productos útiles, estos medios deben estructurarse de una manera adecuada que permitan obtener la eficiencia de los recursos y la eficacia en los resultados.

En relación al problema planteado, la empresa ámbito del estudio se vera beneficiada mediante la búsqueda de soluciones factibles para mejorar y corregir el

manejo y control de inventario, lo cual permitirá el crecimiento eficiente de la empresa, pudiéndose ajustar de acuerdo a las necesidades de otras organizaciones del ramo del embutido. Para el investigador, representa una experiencia enriquecedora porque contribuirá no sólo en el desarrollo de conocimiento relacionado a su profesión sino también al mejoramiento de sus habilidades y destrezas para manejar situaciones similares en la vida profesional y personal. Igualmente, sirve como fundamento para la realización de futuras investigaciones en áreas relacionadas al tema.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Para la realización del proyecto se consultaron trabajos estrechamente relacionados al área del Inventario que presentan soluciones y propuestas enmarcadas en el entorno actual; entre los cuales están los siguientes:

Bravo L., De Santis D. y Gutiérrez J. (2005) realizaron un trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, titulado "Propuesta de un modelo de Control de Gestión aplicando el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia en el área Administrativa del departamento de Atención al Cliente y área de Cuentas por Cobrar de la empresa SERVI DIAL, C.A.". El desarrollo abordado en este trabajo se realizó siguiendo una estrategia metodológica de diseño no experimental transeccional, de tipo de campo con apoyo en parte de la Investigación Documental. Como instrumento de recolección de datos utilizaron la observación directa y la aplicación de un cuestionario compuesto por preguntas cerradas para agilizar el análisis de los objetivos de la investigación.

El objetivo general fue proponer el control de gestión utilizando como base el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia en las áreas ya mencionadas. En base a sus análisis y resultados obtenidos, concluyeron que en dicha empresa no existe un sistema de medición de gestión dentro del área estudiada, viendo la necesidad de establecer un sistema de control que permita a la gerencia contar con una herramienta

útil y eficaz para una labor trascendente en la toma de decisiones financieras y organizacionales.

Esta investigación brinda un aporte relevante en el desarrollo de la presente, debido a que se vincula con los indicadores referentes a proponer estrategias utilizando el enfoque del Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos internos y aumentar la calidad de los servicios a prestar.

Esquivel M., Fernández M. y García N. (2005), para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, denominada: “Diseño de Estrategias Basadas en el Balanced Scorecard como Herramienta del Control de gestión para Incrementar la Productividad de la Empresa. Caso de Estudio: Marmolería Miguelangel, C.A”. La estrategia metodológica empleada consistió en una investigación de tipo descriptiva, documental y de campo. Para la obtención de la información se usaron técnicas e instrumentos de recolección de información, como la observación, el cuestionario y la entrevista. Su objetivo general fue proponer el diseño de estrategias para lograr el desarrollo de la empresa en estudio, a través del control de gestión utilizando como herramienta el Balanced Scorecard.

Entre los resultados más importantes están la elaboración de los lineamientos estratégicos para incrementar el control de gestión y la propuesta de las diferentes estrategias diseñadas para la empresa. Finalmente los autores concluyeron que la propuesta presentada a la empresa podrá lograr su rendimiento financiero, con el aprovechamiento del recurso humano. El aporte a la presente investigación es que sirve, como base para el diseño de lineamientos enfocado en el cuadro de mando integral, como instrumento para la toma de decisiones.

Lamus L y Patiño M. (2005), desarrollaron una investigación titulada: “Control de Gestión Basado en el Balanced Scorecard en la Medición de Desempeño de los Procesos Operativos de una Cooperativa. Caso Estudio: COOPVALENCAT”, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, con el objetivo de diseñar los controles de gestión para la toma de decisiones estratégicas en la cooperativa mencionada. La estrategia metodológica empleada consistió en una investigación con un diseño de campo, de tipo proyecto factible y

nivel descriptivo, empleado el método inductivo, análisis y síntesis. Como instrumento de recolección de datos se empleo un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, el cual evidencio la situación actual de la organización de trabajo asociado en el estudio.

Los investigadores concluyen a través de los resultados obtenidos que la naturaleza de la cooperativa es la comercialización de la maquinaria caterpila así como su alquiler y venta de repuestos, para realzar esta actividad la cooperativa no cuenta con indicadores de gestión que le permitan medirse y además, tomar desviaciones cuando sean necesarios, en lo que respecta a los indicadores propuestos estos se definieron considerando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, como lo son finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Esta propuesta se vincula con la presente, debido a que va dirigida a concebir el cuadro de mando integral como una herramienta alternativa complementaria para la solución de gestión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas, además del uso de indicadores, que le faciliten la toma de decisiones.

De Abreu Y y Paria O (2004) realizaron un trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, titulado “Diseño de un Sistema de control interno Utilizando la Estructura Conceptual Integrada (COSO) en el Área de Almacén-Producción-Inventario de la Empresa Refrigeración Europa C.A”. La investigación es de campo no experimental, con carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, cuyo objetivo general fue Diseñar un Sistema de control interno Utilizando la Estructura Conceptual Integrada (COSO) en el Área de Almacén-Producción-Inventario de la Empresa Refrigeración Europa C.A, para lo cual concluyeron que, si se establece un plan de control interno de los inventarios que responda a los problemas y deficiencias presente, se puede mejorar su eficiencia operativa y garantizar la salvaguarda de sus existencias, a través de este diseño íes permitirá controlar el almacenaje, procesos de compras y despachos.

Corno instrumento de recolección de datos se empleo un cuestionario estructurado

con preguntas abiertas y cerradas, el cual mostró la situación real de la empresa y se uso como base para el desarrollo de la propuesta. Se vincula con la investigación porque busca como objetivo primordial establecer un control en el inventario para disminuir costos y al mismo tiempo evitar retrasos en el proceso productivo de una organización, tomando en cuenta el establecimiento de cantidades mínimas y máximas en los niveles de inventario y así garantizar el correcto suministro de materiales a la hora de comenzar algún producto.

Contexto Organizativo de la Empresa

PROEMCA, Productos Embutidos C.A., se constituye legalmente el 20 de Febrero de 1970, según registro mercantil tomo 75-A, bajo el número 43, con un capital inicial de Bs. 360.000,00, la instalación de la planta de producción se seleccionó en la zona de Valencia Estado Carabobo, en la avenida Lisandro Al varado, 112-c c/c Primero de Mayo N° 93-57.

Más tarde, con el crecimiento y ampliación del mercado, se comienzan a producir jamones, mortadelas y bologñas que se expande hacia los estados Aragua, Cojedes, zona Norte y Sur de Valencia.

Debido al crecimiento, comienza la organización a estructurarse, y se crean los departamentos de Desposte, Charcutería y Empaque, además de los departamentos de Control de Calidad y Administración, el cual, comprende Contabilidad y Compras, todo esto motivado a la gran aceptación y comercialización de los productos y logrando al mismo tiempo que departamentos como Recursos Humanos, Costo, Finanzas y Despacho, logren afianzarse aún más dentro de la organización.

Para el año 1978, se aumenta el capital a Bs. 1.000.000,00, formándose una sociedad con los hermanos Giralt (Emilio y Jorge), abril de 1981, se aumenta el capital a Bs. 3.000.000,00, junio de 1984 a Bs. 7.000.000,00, a junio de 1985 a Bs. 11.000.0000,00. En diciembre de 1986 los Hermanos Giralt venden sus acciones a Vittorio Bianco.

Para el año de 1987, PROEMCA, C.A. sufre un cambio brusco, debido a la situación económica que se presenta en el país, y en Diciembre de 1988 Bianco vende a Grandes Molinos de Venezuela (Gramoven C.A.) el 51 % de sus acciones. El grupo GRAMOVEN C.A. el cual, a mediados de ese año, está consolidado en el mercado alimenticio, en el área de fabricación de harinas para el consumo humano. En febrero de 1992 Bianco vende a Gramoven C.A. el resto de las acciones, con un capital solvente de Bs. 56.323.000,00.

Para septiembre de 1992, Gramoven vende al GRUPO GURUCEAGA, establecido en el Estado Carabobo desde hace más de 100 años, y que está conformado por un conjunto de empresas, entre las que están Agrícola Flor Amarillo C.A., Agropecuaria Bucaral, Aguarren C.A., Haras Los Aguacates, Hacienda Los Aguacates C.A., Porcinos Los Aguacates C.A. y luego por PROEMCA C.A., el cual tiene como norte, fabricar sus productos y brindar sus servicios con excelencia, eficacia y eficiencia y así mantenerse en buena posición ante el mercado Nacional e Internacional.

En agosto de 1995, PROEMCA C.A. aumenta su capital pagado a Bs. 495.250.000,00 y modifica la nueva Junta Directiva. En Noviembre del año de 1998, EL GRUPO GURUCEAGA, vende el total de las acciones, la empresa de PROEMCA Productos Embutidos C.A., sufre modificaciones en su estructura organizativa, debido al cambio de sus propietarios Antonio Gómez López y Carlos Luís Diez Guerra.

Para la fecha del acta constitutiva la empresa posee un capital de 850.000.000,00 Bs. dividido en 850.000 acciones nominativas las cuales fueron distribuidas de la siguiente manera: Antonio Gómez López posee en este momento el 70 % del total de las acciones y Carlos Luís Diez Guerra un 30 % de las acciones restantes, quienes marcan el nuevo rumbo de la organización, pero sin olvidar la visión y misión de la empresa en la elaboración de excelentes productos cárnicos.

Entre los productos cárnicos que ofrece al público tenemos dos líneas o marcas, DELICATESES DON VÍTTORIO; ofrece amplia gama de productos como: jamón cocido superior, pechuga de pollo cocida, mortadela tipo superior con pistacho,

pechuga de pollo ahumada, pastramí, pechuga de pavo superior, y jamón ahumado sin hueso. PROEMCA les brinda; tocineta ahumada, espalda cocida, jamón cocido, mortadela tipo extra, salchicha tipo bologña, salchicha tipo perro caliente y mortadela de pollo.

Misión, Visión y Valores de la Empresa

Visión: Que exista un producto elaborado o comercializado por PROEMCA, en cada hogar venezolano.

Misión: Lograr la satisfacción en los hogares venezolanos con gente comprometida en la elaboración y comercialización de alimentos con calidad superior, el mejor servicio al cliente y la mayor rentabilidad.

Valores: El compromiso de PROEMCA, con el futuro desarrollo de la empresa abarca cinco focos de interés donde todos sus miembros canalizan sus capacidades, potenciando la natural vocación de servicios de la organización:

- La integridad: se debe desarrollar con probidad cada acción y procedimiento que se realiza con transparencia y honestidad; porque se encuentran enmarcados por las normativas que regulan y por el respeto que le debemos a nuestros clientes.
- La orientación al cliente: el cliente es la razón de ser de nuestra empresa, es por ello que buscamos crecer y obtener buenos resultados para satisfacer las expectativas de los clientes,
- Personal responsable y autónomo: la empresa es exitosa por el personal que trabajan en ella; con su colaboración obtenemos productos de excelente calidad, empleando las tecnologías para multiplicar los recursos económicos. Es por eso que PROEMCA, respeta y valora a las personas que se esfuerzan, se capacitan, se orientan al logro de los resultados, buscan superarse día a día con alta valoración del trabajo en equipo, son estas personas la que hacen la diferencia.
- Resultados económicos exitosos: buscamos la rentabilidad que nos permita

satisfacer a los accionistas y a sus empleados, desarrollando y consolidado todos los valores de la empresa, su crecimiento y permanencia en el tiempo.

- **Desempeño:** con el desempeño de cada uno de sus trabajadores, PROEMCA, busca el logro de sus objetivos como empresa.

Procesos básicos de la empresa

Motivado a que PROEMCA, es una empresa manufacturera, existen tres procesos básicos, como lo son: el productivo, Administrativo y de Ventas, los cuales se señalan a continuación:

Proceso Productivo: Este incluye todas las actividades realizadas por la empresa para producir los bienes y servicios que ofrece a sus clientes. Como ya se sabe ésta es una empresa que se basa en la elaboración de embutidos a través del procesamiento de animales beneficiados (cerdos, aves, etc.), para la fabricación de los productos. El proceso productivo corresponde a la transformación de la materia prima en productos aptos para la venta. La materia prima en este caso, es sólo uno de los componentes de los costos que se incorporan al proceso de producción de tal forma que la mano de obra directa y los costos indirectos de producción, también vienen a formar parte del costo del producto final.

Dentro de los procesos tenemos:

- ***Empaque:*** luego que los productos han obtenido la temperatura de empaque, se procede a empacarlas, pesarlas y etiquetarías mediante el sistema computarizado, posteriormente serán colocadas en cajas.
- ***Almacén:*** son cavas de almacenamiento de los productos terminados, listos para ser despachados para la venta.
- ***Despacho:*** es el sitio donde se entrega los productos terminados que serán transportados para la distribución de los mismos, siguiendo las órdenes de pedido solicitadas por los clientes.

Proceso Administrativo: Es aquel en donde se desarrollan todas las actividades

administrativas, en donde intervienen las siguientes áreas:

- Gerencia general: se encarga de planificar, coordinar y dirigir los objetivos establecidos que se llevan a cabo a nivel funcional y operativo de la organización.
- Administración y finanzas: este departamento se encarga de planificar, coordinar y dirigir las operaciones administrativas relacionadas con costos, precios, ganancias y presupuestos de las actividades de la empresa.
- Contabilidad: es el encargado de centralizar y agrupar todos los movimientos generados por los procesos contables de la empresa, considerando los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA). De esta manera mostrar confiablemente los estados financieros reales de la empresa.
- Costos: se encarga de la medida y valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación de los factores, para la obtención de un producto, trabajo o servicio. El éxito o fracaso de una empresa en la lucha entre los competidores puede depender de la exactitud con que logre fijar el precio de sus productos.
- Compras: se encarga de controlar todas las adquisiciones que se realicen, ya sea para el proceso de producción o para el funcionamiento de las operaciones de tipo administrativo.
- Cuentas por cobrar: este departamento es el encargado de coordinar, platicar y tramitar las actividades administrativas y de cobranzas de cada uno de los clientes.
- Recursos humanos: se encarga del buen funcionamiento de la administración del personal así como las buenas relaciones con el sindicato. Entre su función principal está el de procesar la nómina y el reclutamiento del personal.
- Cuentas por pagar: se encarga de coordinar y controlar las cuentas por pagar y el análisis de los distintos proveedores con quienes la empresa mantiene relación comercial.
- Facturación: es el encargado del proceso de facturación en este sentido, tienen el objeto de procesar y registra todas las actividades u operaciones que tiene como objeto el mantener y aumentar las ventas de la empresa.

Proceso de Ventas: Es aquella que tienen la responsabilidad de desarrollar estrategias de ventas; comercializando y distribuyendo los productos elaborados para tal fin, en donde se cuenta con un equipo humano, el cual pretende lograr ubicar y satisfacer las necesidades de los clientes para alcanzar el óptimo rendimiento y ganancia de los productos. El cliente juega un papel importante en este proceso, ya que son ellos los que van a adquirir, consumir y preferir los productos. Es por ello que desean brindar la mayor calidad en los mismos y una comodidad a la hora de adquirirlos a través de los vendedores autorizados.

Bases Teóricas que Fundamentan la Investigación

Inventarios

En los actuales momentos las distintas encrucijadas económicas hacen mas inmediato un estudio para descubrir las necesidades más relevantes de las empresas y así afrontar con éxito cada una de las variables que los afectan en el presente, a partir de este escenario tendrán las herramientas competitivas y comparativas que les permitirán contar con un capital humano preparado y actualizando la administración de los inventarios con el fin de maximizar sus márgenes de ganancias. Siguiendo este mismo orden de ideas el boletín C-4 de la Comisión de los Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1976) el rubro de inventarios lo constituyen:

Polimeni y otros (1994) señalan que:

“...los bienes de un empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que utilicen el empaque, embase de mercancía o las refacciones para mantenimientos que se consuman en el ciclo normal de sus operaciones” (p.42).

En consecuencia, la finalidad de los Inventarios en las empresas manufactureras es ser el motor de la venta, lo que producirá la utilidad a través de un precio superior al costo de fabricación, los cuales están constituidos por varias categorías: Materia Prima y otros artículos como empaque y embase, productos en procesos y artículos terminados, para ser vendidos a los clientes, produciendo la utilidad de los ciclos operativos.

Uno de los factores primordiales para llevar un control de los inventarios es establecer la administración de los mismos, lo cual es muy importante ya que el fin principal es mantener y aumentar la productividad de la empresa que se llevará a cabo estableciendo políticas que deben ser formuladas conjuntamente por las áreas de ventas, producción y finanzas, cuyo objetivo principal es la fijación de parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de los niveles máximo de inventarios que produzcan tasas de rotación aceptables y constantes, los niveles máximos se establecen en días de producción, para las materias primas y productos en proceso y en días de ventas para los productos terminados, fijándose los días apropiados de acuerdo a las circunstancias.

Igualmente la dirección encargada del manejo y monto del inventario requiere tener por lo menos un conocimiento continuo, respecto a lo siguiente: estado actual, localización, antigüedad y obsolescencia, existencias actuales, consumos o ventas anuales, comparación de las existencias con mínimos y máximos, costos actuales y sus tendencias, precios de las materias primas principales, problemas de abastecimientos, tiempos de entregas de mercancía y cualquier otro problema que influya en los inventarios. Ninguno de los puntos mencionados anteriormente carece de importancia por lo que existe una necesidad de información para su correcta administración, que debe ser veraz y oportuna para así poder tomar las decisiones con respecto al manejo de los inventarios.

Los inventarios deben ser fijados de acuerdo a políticas establecidas por las empresas, las cuales tienen como objetivos: elevar al máximo el rendimiento de la inversión y satisfacer las necesidades del mercado. Estas políticas deben estar directamente relacionadas con cada uno de los diferentes conceptos como: Materia

prima y materiales auxiliares de fabricación, producción en procesos, artículos terminados, artículo de compra-venta etc., porque cada una de estas inversiones de activos presentan condiciones peculiares para su organización.

En la actualidad, para el mundo financiero es muy importante determinar cual es la cantidad más óptima para invertir en un inventario. Para el gerente de producción su interés será el que se cubra la materia prima necesaria para la producción en ese momento en que ésta va a ser procesada, para los agentes de ventas el saber que cuentan con unidades suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa, para ésta conocer de que manera puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características.

Tipos de Inventarios

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, y varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- Inventarios de Materia Prima
- Inventarios de Producción en Proceso
- Inventarios de Productos Terminados
- Inventarios de Materiales y Suministros

Inventarios de Materias Primas: En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (Materias Primas) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera “Materia Prima”, ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado. La Materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

Inventarios de Productos en Proceso: El inventario de productos en proceso

consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento determinado.

Una de las características del Inventario de producción en proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

Inventario de Productos Terminados: Comprenden estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventario se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventario de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir, su nivel esta dado por la demanda.

Inventario de Materiales y Suministros: En el inventario de materiales y suministros se incluye:

- Materias primas secundarias, sus especificaciones varían según el tipo de industria.
- Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tienen gran significación.
- Los Artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controlados adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades.

Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

El cuadro de mando integral, (CMI) es la traducción al español que se da

“Balanced Scorecard”, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido sistema integral de administración de la eficiencia o del desempeño. El aporte hecho por sus creadores, Robert Kaplan y David Norton(2002), se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

El cuadro de mando integral es un método de obtención y clasificación de información que genera los sistemas de control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Esta busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Esta herramienta ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito. Tradicionalmente, los negocios se han medido con datos financieros pero en los últimos años se han hecho fuertes críticas a nuestra dependencia de las medidas financieras para valorar los resultados. La implementación de la estrategia es otro factor clave para la empresa. En casi todas las organizaciones existen cuatro barreras para la implementación estratégica: la barrera de la visión, la de las personas, la de los recursos y la de la dirección.

El cuadro de mando integral equilibra la exactitud histórica y la integridad de los datos financieros con los impulsores del éxito futuro. El marco requiere de una disciplina alrededor de la implementación estratégica que exige a los directivos traducir cuidadosamente sus estrategias en objetivos, indicadores, metas e iniciativas de cuatro perspectivas integradas: la del cliente, la de procesos internos, la de aprendizaje y crecimiento y la financiera. Aunque el cuadro de mando integral fue diseñado originalmente en 1990 como un sistema para medir resultado, su evolución lo ha transformado en un sistema de gestión estratégica y en una potente herramienta

de comunicación para aquellas empresas que utilizan la totalidad de sus capacidades.

Vincular ésta herramienta con procesos de gestión tan importante como presupuesto, compensación y coordinación, ayuda a superar las barreras de implementar la estrategia. Un cuadro de mando integral bien hecho debe contar la historia de la estrategia de la empresa a través de una serie de relaciones causa-efectos inherentes a las medidas de dicho cuadro de mando. Dichas relaciones se desarrollan a través de una serie de expresiones condicionales: si se incrementa la fidelidad de los clientes, entonces se puede esperar que los ingresos también se incrementen.

Para llevar a cabo estos objetivos se crearon cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton (2002) son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Financiera: Contiene los objetivos de la organización que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refiere a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, el valor añadido, económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.

El cuadro de mando integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de los objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado. Los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa - efecto, culmina en la mejor actuación financiera.

Por lo tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero ésta sólo servirá de

enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas.

Perspectiva del Cliente: Contiene los objetivos de la organización que deben tomarse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente. Para llevar a cabo esta perspectiva se deben responder dos preguntas fundamentales: ¿Quién son nuestros Clientes? y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Como respuestas a estas interrogantes Niven. P (2003) se plantean tres disciplinas:

Excelencia Operativa: Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos.

Liderazgo de Producto: Los líderes de productos aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer el mejor producto del mercado.

Intimidad con el cliente: Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes, no se busca una sola transacción si no una relación a largo plazo (p.38)

Procesos Internos: En esta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber tomado en cuenta los objetivos e indicadores para la perspectiva de la financiera y del cliente.

La tarea de la misma es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles, con las que se hace el seguimiento a todos los avances para poder satisfacer todas las expectativas planteadas.

Aprendizaje y Crecimiento: Es la perspectiva en donde más hay que ponerle atención, por sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Se identifican la infraestructura para crear valor a largo plazo, logar formación en tres áreas: personas, sistemas, y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificad ores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas

anteriores.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en el menor tiempo posible, lograrlo con clientes contentos y procesos internos efectivos y eficaces.

El cuadro de mando integral induce una serie de resultado que favorece la administración de la organización, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Estas ventajas se orientarán a cumplir con los siguientes objetivos de un cuadro de mando integral, como son: Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia; alcanzar enfoque; desarrollar liderazgo; educar a la organización y fijar metas estratégicas; entre otros.

Finalmente, en razón de la temática abordada, se estima pertinente la conceptualización de algunos términos que se consideran de interés para el estudio.

Definición de Términos:

Cash Flow: Es un dato que comprende la suma de los beneficios, amortizaciones y provisiones y que refleja los recursos generados por una empresa en un determinado periodo. Su traducción del inglés es flujo de caja.

Desposte de carne de res: es el proceso que se le practica a la carne y consiste en la

separación en sus tres componentes principales: muscular, óseo y adiposo. Realizando este primer paso se procede a separar y clasificar cada uno de los componentes principales en sus diferentes piezas, por categorías de calidad y usos.

Mapas Estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir la metodología para evaluar su rendimiento.

Mercadotecnia: El Marketing (o mercadotecnia) es una filosofía o forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y los consumidores, tiene por obligación lograr valor para los dueños del negocio (socios o accionistas) y forma parte inherente de la estrategia de negocios de la empresa.

Misión: es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define, lo que se pretende cumplir en el entorno o sistema social en el que se actúa, lo que se pretende hacer, y el para quién se va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Plan de Gestión constituye un enlace básico entre la estrategia y el corto plazo, sirviendo así mismo de control del Plan Estratégico

Planificación Estratégica: Proceso que comprende la elaboración de un diagnóstico interno y del ambiente externo de la organización, formulación de misiones, objetivos y metas; análisis (externo) de fortalezas y debilidades; formulación, selección y elección de estrategias; actividades, costo y plazos; y evaluación.

Visión; como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

La conformación del marco metodológico está representada por la visión específica de los procesos a partir de los cuales se desarrollará la investigación bajo un enfoque concreto de la consecución de los objetivos propuestos, de allí que los mismos se conciban en dos estructuras vinculadas desde una perspectiva de estudio No-Experimental.

Diseño de la Investigación

El presente Proyecto se enmarca dentro de un diseño No-Experimental, puesto que se observara el problema tal y como se da en su entorno natural para luego analizarlo, al respecto Hurtado y Toro (2001:69) expresan que: “los diseños no experimentales son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables presentes en el estudio. Según el periodo de tiempo que se tome para realizar la investigación se clasifican en transeccionales o longitudinales”

En la presente investigación se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único, a fin de describir las relaciones de las variables encontradas, por lo que se procederá bajo la modalidad transeccional.

Tipo de Investigación

La presente investigación está ajustada a la realidad de la problemática existente en la empresa y con base los objetivos establecidos se perfila la formación de un plan de gestión, por lo que estará enmarcada metodológicamente dentro de la modalidad de proyecto factible. Al respecto, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003:16), sostiene: “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos soportado por una investigación de campo”.

Cabe destacar que la elaboración de un plan de gestión basado en el manejo de inventario de materia prima de la empresa en estudio, busca solucionar un problema de manera viable, a través de un mejor manejo del inventario de materia prima.

Para determinar las fallas en cuanto a la ausencia de un control para el manejo del inventario de materia prima se realizó un estudio preliminar mediante un diagnóstico a la empresa en estudio, de lo cual se desprendió un análisis que permitió determinar la necesidad de crear un plan de gestión basado en el manejo del inventario de materia prima de dicha empresa, también se realizará el estudio en el lugar donde se desarrollan los hechos. Es por ello que esta investigación se encuentra bajo un diseño de campo, el cual según Tamayo y Tamayo (1999) se define así: “Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual lo se denominan primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas” (p.71)

Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (1999:114), expresa: Población es la totalidad del

fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación."

La presente investigación se compone por dos poblaciones: la primera conformada por los encargados del proceso de compra, recepción y almacenaje de la materia prima de la empresa PROEMCA, Productos Embutidos C.A., registrándose un número de 10 personas distribuidas de la siguiente manera: 2 de la recepción de materiales, 2 del almacén de condimentos, 2 del almacén de empaque, 2 del almacén materia prima camina, 1 persona del departamento de compras y 1 del departamento de cuentas por pagar; la segunda constituida por una cartera de clientes representada por 300 empresas.

Según Baptista, Fernández y Sampieri (2006: 240) opinan que: "la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que llamamos población". En base a ello, la muestra de la primera población será del 100% de los trabajadores antes mencionados.

Según Baptista, Fernández y Sampieri (2006) opinan que:

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de grupos de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística y una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella, (p.241)

En relación a esta definición, la muestra de la segunda población está conformada por los clientes que son Contribuyentes Especiales del IVA, representando así una muestra de 20 empresas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la elaboración de esta investigación las técnicas que se utilizaron son: la observación directa, la encuesta y la revisión de documentos bibliográficos, con el objeto de indagar y buscar las posibles soluciones al problema planteado, en este sentido Tamayo y Tamayo (1.999) define la observación directa como:

Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Presenta dos variantes; a) la observación intersubjetiva, basada en el principio de que observaciones repetidas de las mismas respuestas por el mismo observador deben producir los mismos datos; b) la observación intrasubjetiva, que expone que observaciones repetidas de las mismas respuestas por observadores diferentes debe producir los mismos datos. (122)

Para la revisión de documentos bibliográficos que sustentaran la investigación fue necesario el uso de fichas de trabajo y llevar así un orden de todo el material encontrado con su respectiva bibliografía, Tamayo y Tamayo (1999) define las fichas de trabajo como: “Un instrumento que nos permite ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo nuestras observaciones y críticas, facilitando así la redacción del escrito.”

Cabe destacar que a medida en que avanzó la investigación se aplicaron otras técnicas para recolectar información, entre la que estuvo la aplicación de una encuesta que se define como “...una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. (Arias 1999, p.70).

Para ésta se elaboró un cuestionario compuesto por veinte (20) preguntas, cerradas (de forma dicotómica), y en abanico, lo cual sirvió para obtener una gama de opiniones aplicado bajo la metodología del Balanced Scorecard y así presentar distintas visiones sobre el problema presentado para analizar la verdadera situación de la empresa PROEMCA, Productos Embutidos C.A. como podemos observar en el cuadro N° 1 donde se Observa la Metodología a aplicar según el Balanced Scorecard

o Cuadro de Mando Integral. Esta fue de gran utilidad a la investigación puesto que ayudó a concretar ciertos aspectos esenciales del objeto de estudio, a la vez que complementó el análisis hecho con la observación directa.

Cuadro N° 1 Cuestionario Balanced Scorecard

Perspectivas	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
Perspectiva Financiera	1. ¿Considera usted que la satisfacción de los clientes influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa?		
	2. ¿Cree usted que la empresa ha tenido un crecimiento en la demanda de sus productos?		
	3. ¿Realiza la empresa inversiones para aumentar sus ingresos?		
Perspectiva del Cliente	4. ¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus clientes?		
	5. ¿Se establecen estrategias para la satisfacción del cliente?		
	6. ¿Las necesidades del cliente se satisfacen de manera rápida e inmediata?		
	7. ¿Está usted dispuesto a asumir cambios dentro de la empresa para mejorar la relación con el cliente?		
Perspectiva de los Procesos Internos	8. ¿Se realiza una planificación de la producción tomando en cuenta las necesidades de cada departamento involucrado en el proceso productivo?		
	9. De acuerdo a la visión de la empresa, ¿Considera usted que el proceso productivo esta orientado hacia el cumplimiento de la misma?		
	10. ¿La materia prima y los insumos para la producción son autorizados por el Gerente de producción?		
	11. ¿Hay un control adecuado para detectar robos o fraudes del ciclo producción - almacén?		
	12. ¿Se realiza una correcta revisión y la recepción de artículos en los almacenes?		

Perspectivas	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
	13. ¿Se realizan todas las entregas del almacén únicamente mediante la requisición?		
	14. ¿Hay un adecuado procedimiento para la recepción de materiales devueltos por el cliente?		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	15. ¿La empresa otorga incentivos a sus empleados?		
	16. ¿La organización brinda entrenamiento al personal enfocado a los procesos productivos?		
	17. ¿Considera que los lapsos de espera para la entrega de la mercancía son adecuados con relación al tiempo en que realizan los pedidos?		
	18. ¿Está conforme con la calidad de los productos recibidos de la organización?		
	19. En caso de presentarse algún problema con los productos, ¿Es la respuesta por parte de la organización pronta y oportuna?		
	20. ¿Durante el tiempo que tiene como cliente de la empresa, ésta le ha incumplido con alguno de sus pedidos?		

Fuente: Boscán, J. (2011)

Validez del instrumento.

El cuestionario elaborado se validó solicitando la opinión de un experto en la elaboración de instrumentos de investigación, a quienes se les explicó por escrito el propósito del trabajo y se anexarán las instrucciones, objetivos y un formato para que el experto consigne las observaciones correspondientes. Una vez elaborada la versión corregida del instrumento se aplicará una prueba piloto para obtener la confiabilidad del mismo. A continuación se muestra en el Cuadro N° 2 la hoja de validación revisada por el experto.

Cuadro N° 2 Hoja de Validación Expertos

Perspectivas	Ítem (Pregunta)	Correspondencia		Redacción	
		Aplica	No aplica	Aplica	No Aplica
Perspectiva Financiera	N° 1				
	N° 2				
	N° 3				
Perspectiva del Cliente	N° 4				
	N° 5				
	N° 6				
	N° 7				
Perspectiva de los Procesos Internos	N° 8				
	N° 9				
	N° 10				
	N° 11				
	N° 12				
	N° 13				
	N° 14				
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	N° 15				
	N° 16				
	N° 17				
	N° 18				
	N° 19				
	N° 20				

Fuente: Boscán J. (2011)

Técnicas de Análisis

Una vez recopilada la información a través del cuestionario y las entrevistas, se procedió a realizar un análisis cuanti-cualitativo de las respuestas obtenidas expresadas en forma porcentual, considerando las características más significativas de la situación de la Dirección del CIM. Es decir, los datos obtenidos se analizaran cuantitativamente, transformándolos en ponderados y visualizándolos gráficamente.

Nivel de la Investigación

En base a los objetivos planteados, este estudio se adaptó a los propósitos de una investigación de nivel descriptivo, de esto Méndez C. (2001: 137) define que: “El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conductas y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”, esto quiere decir que el investigador delimitara los conceptos relacionados con el problema de la investigación, junto con la relación que guarda con otros.

Procedimientos

Para alcanzar el proceso metodológico desarrollado y cumplir con los objetivos anteriormente planteados en la investigación se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase I: Revisión Bibliográfica: En esta etapa se basa en la consulta de los textos especializados en la materia electrónica, programación, automatización, componentes entre otros, trabajos de grados, Internet y fuentes directas que aportaran datos o información, para constituir en los fundamentos teóricos necesarios para desarrollar el proyecto a realizar.

Fase II: Diagnostico: Este enfoque se desarrolló al detectar las fallas en el manejo del inventario dentro de la Empresa PROEMCA, Productos Embutidos C.A., donde se detecto la oportunidad de plantear un plan de Gestión basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) y así mantener valores absolutos reales dentro del Inventario Total.

Fase III: Estudio de Factibilidad: En este segmento de la investigación se hizo un estudio técnico donde demuestre si existe o no la disponibilidad de recursos, tanto como personal, materiales y en lo económico que determinen la factibilidad para el desarrollo de un plan de Gestión basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) de la empresa PROEMCA, Productos Embutidos C.A.

Cuadro N° 3 Cronograma de Actividades

Tiempo (mes)	Actividades		
	Aplicación del Instrumento	Elaboración Capítulo IV y V	Entrega Trabajo Final
Enero 2011			
Febrero 2011			
Marzo 2011			

Fuente: Boscán J. (2011)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Análisis de los Resultados

Tomando como base la aplicación de los instrumentos de recolección de datos ya descritos, se procede a realizar el análisis e interpretación de los mismos. Se organizó toda la información obtenida por medio de los cuestionarios de Balanced Scorecard en las perspectivas aplicadas en los tres cuestionarios. La información recopilada por medio de ese instrumento y los datos obtenidos mediante la observación directa, permitieron la elaboración de un cuadro de análisis situacional donde se describieron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

Posteriormente, se efectuó el análisis de los datos obtenidos donde se tomaron las ideas primarias y secundarias realizando una apreciación sobre las respuestas dadas, emitiendo un juicio que permitió detectar las deficiencias de los procesos para luego proponer estrategias según el caso. Dicha información luego de ser analizada se procedió a representar en gráficos de torta para observar las distribuciones de las respuestas dadas por el personal de la empresa.

Se debe considerar que la información contenida en este instrumento sirvió de sustento para dar respuesta a las interrogantes planteadas mediante el análisis exhaustivo, y la debida interpretación que se le dio tomando como punto de partida el problema presentado.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos, después de haber aplicado el cuestionario:

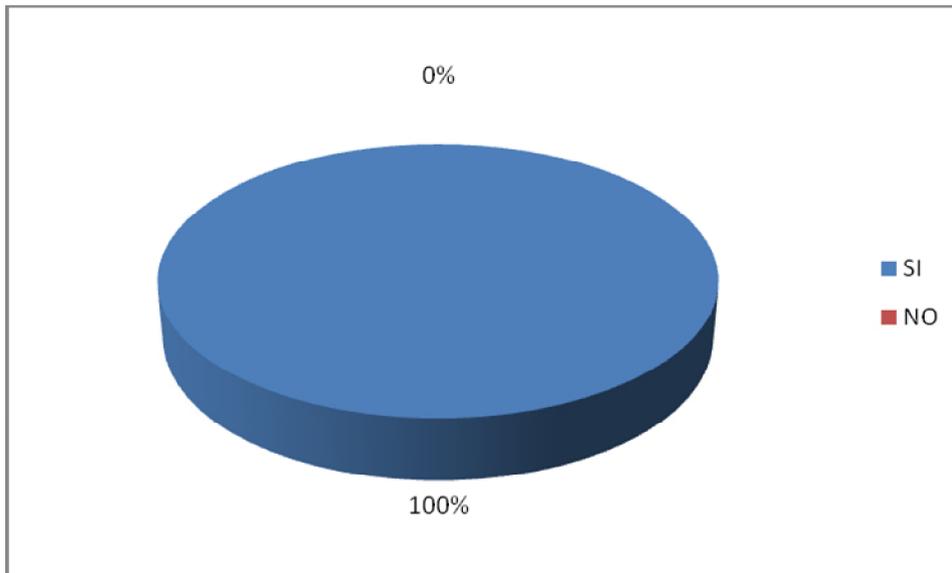
Pregunta N° 1: ¿Considera usted que la satisfacción de los clientes influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa?

Cuadro N° 4.

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	10	100
NO	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 1



Según los resultados de esta interrogante el 100% de las personas encuestadas consideran que la satisfacción de los clientes influye de manera directa en la rentabilidad, debido a que los clientes son el factor principal y le dan vida económica a las organizaciones a través de sus operaciones

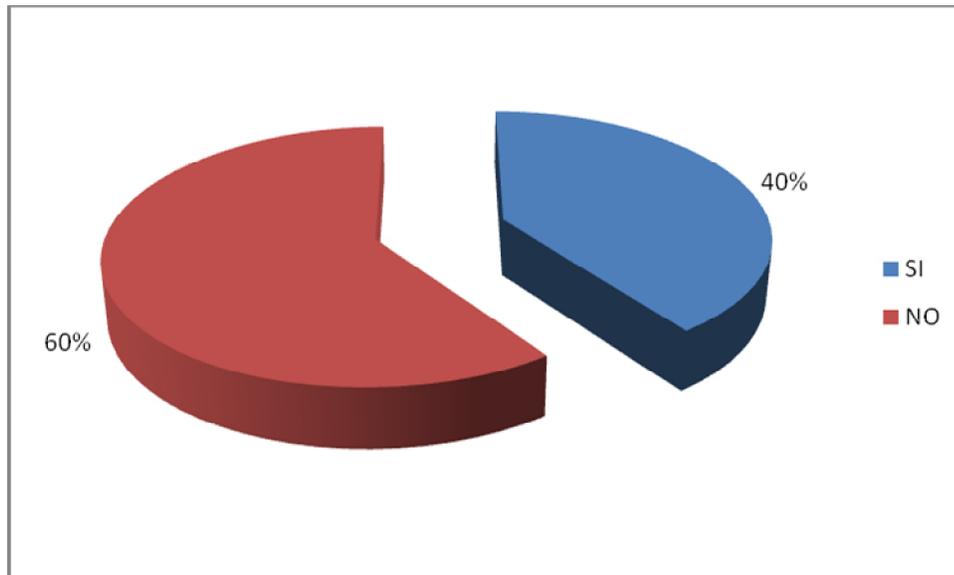
Pregunta N° 2. ¿Cree usted que la empresa ha tenido un crecimiento en la demanda de sus productos?

Cuadro N° 5

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 2



De acuerdo a la interrogante planteada el 60% de las personas encuestadas opinan que no hay un crecimiento en la demanda de los servicios ofrecidos; mientras que el 40% restante opina que la empresa si ha tenido un crecimiento en la demanda de sus servicios. Esto nos indica que existen diversos productos los cuales están siendo mayormente solicitados por los clientes lo cual debe analizarse aquellos que no son tan demandados.

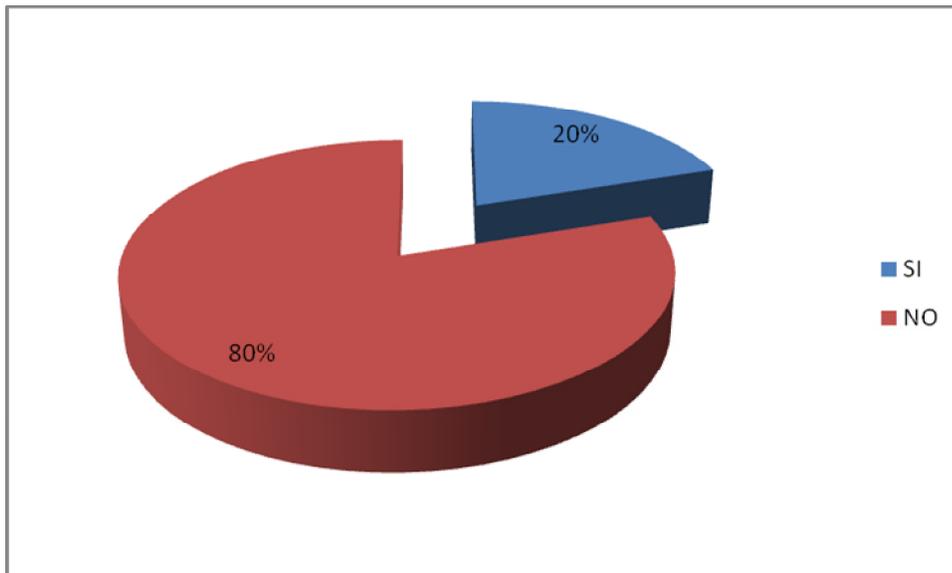
Pregunta N° 3, ¿Realiza la empresa inversiones para aumentar sus ingresos?

Cuadro N° 6

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	2	20
NO	8	80
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 3



En relación a la interrogante planteada del 100% de las personas encuestadas, el 80% considera que la empresa no realiza inversiones para incrementar sus ingresos, debido a que, aunque ha tenido altos ingresos no se ha preocupado en adquirir nuevas tecnologías para aumentar la oferta, que se ha quedado cada vez mas rezagada; el 20% considera que si se están realizando inversiones.

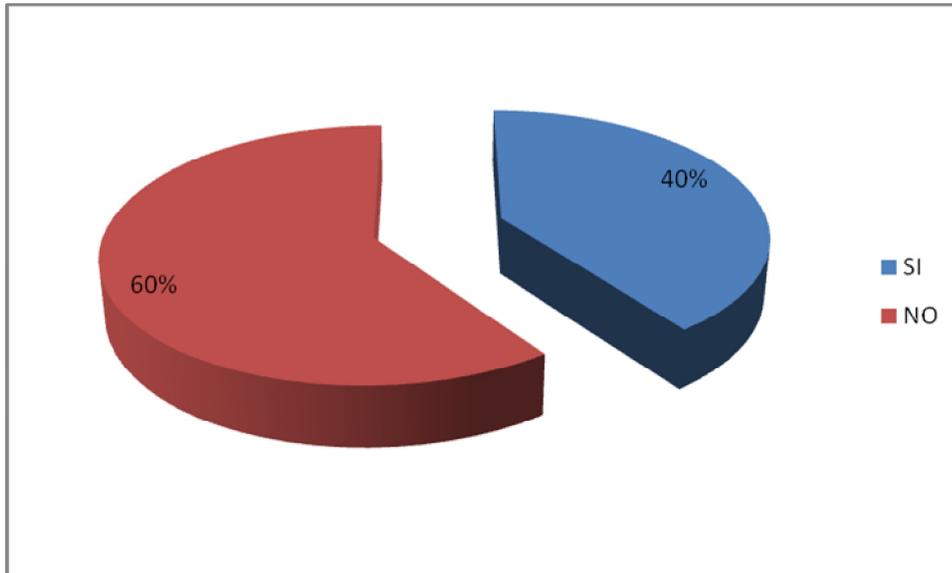
Pregunta N° 4 ¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus clientes?

Cuadro N° 7

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	8	40
NO	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 4



En relación a esta interrogante el 59% opina que no conocen el nivel de satisfacción de los clientes debido a que no le han dado la debida importancia que éste se merece al preocuparse únicamente en la cantidad de las compras y no en la calidad de las ventas; el restante 39% de las empresas encuestadas consideran que la organización si conoce el nivel de satisfacción de sus clientes.

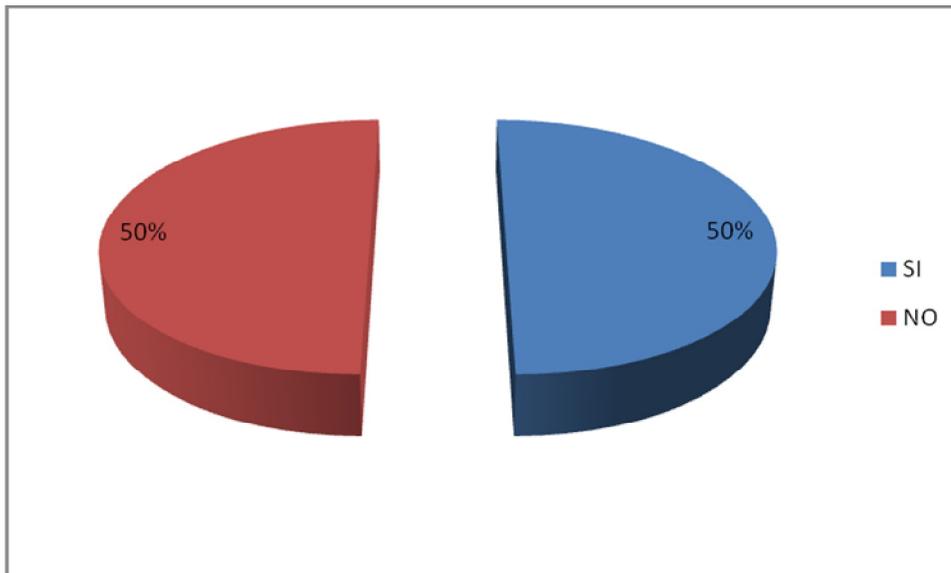
Pregunta N° 5 ¿Se establecen estrategias para la satisfacción del cliente?

Cuadro N° 8

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	10	50
NO	10	50
TOTAL	20	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 5



Del 100% de las empresas encuestadas un 50% consideran que la empresa establece estrategias para la satisfacción de los clientes, ya que ellos reconocen que dependiendo del agrado de los clientes con los productos ofrecidos por estos es que la empresa puede ir creciendo competitivamente; el restante 50% considera que no se establecen estrategias perjudicando los ingresos de la empresa por lo dicho anteriormente.

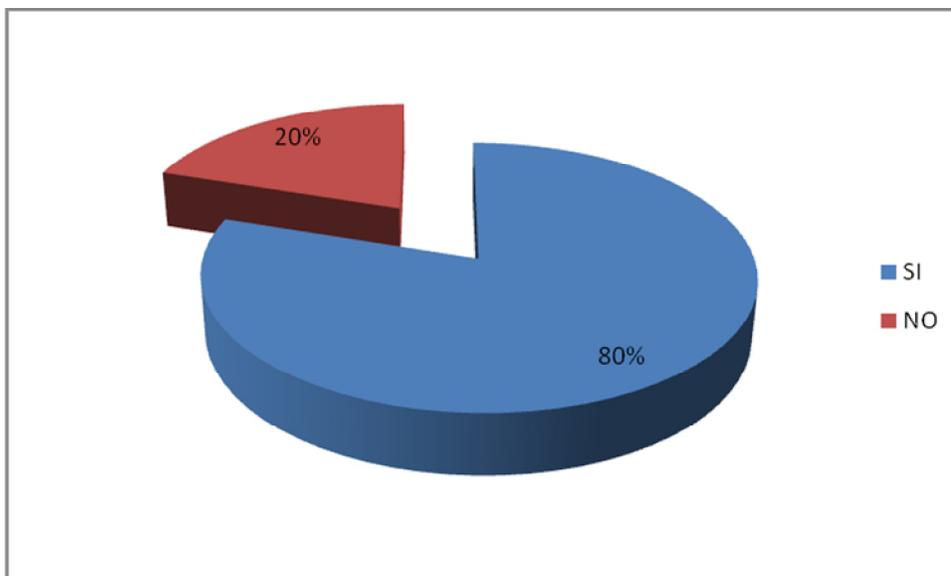
Pregunta N° 6 ¿Las necesidades del cliente se satisfacen de manera rápida e inmediata?

Cuadro N° 9

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	16	80
NO	4	20
TOTAL	20	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 6



En relación a la interrogante planteada el 80% de los encuestados opinan que las necesidades de los clientes se satisfacen de manera rápida; el 20% restante opina que estas necesidades no son resueltas de forma inmediata, puesto que no se enfocan en la calidad de los productos sino en la cantidad.

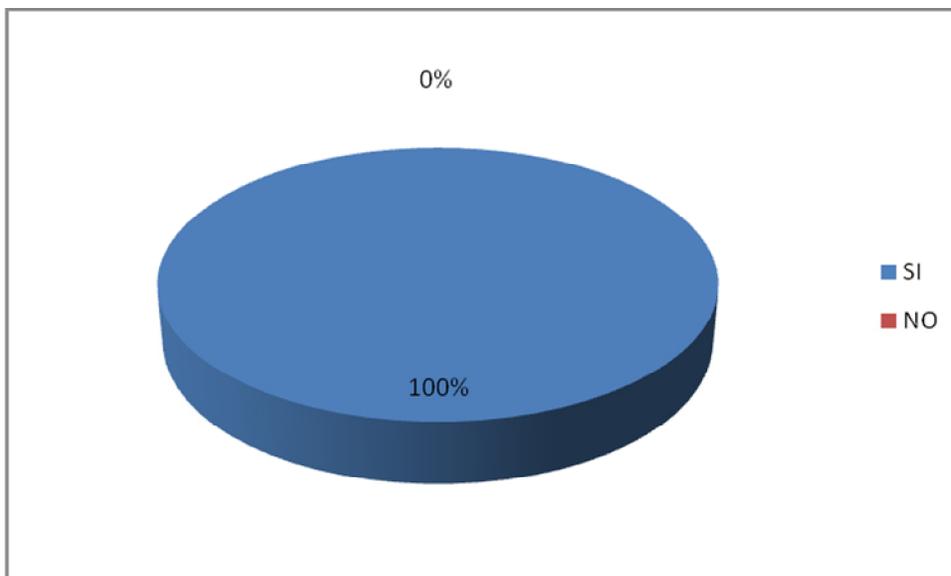
Pregunta N° 7 ¿Está usted dispuesto a asumir cambios dentro de la empresa para mejorar la relación con el cliente?

Cuadro N° 10

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 7



En esta interrogante se puede observar que el 100% de los encuestados consideran que si están dispuestos a asumir cambios para mejorar la relación con los clientes, ya que siempre se tiene que estar abierto a los cambios y mejoras, mas si son para bien, tomando en cuenta que los clientes son el motor que pone a funcionar el proceso productivo a través de sus compras, pedidos, solicitudes, etc.

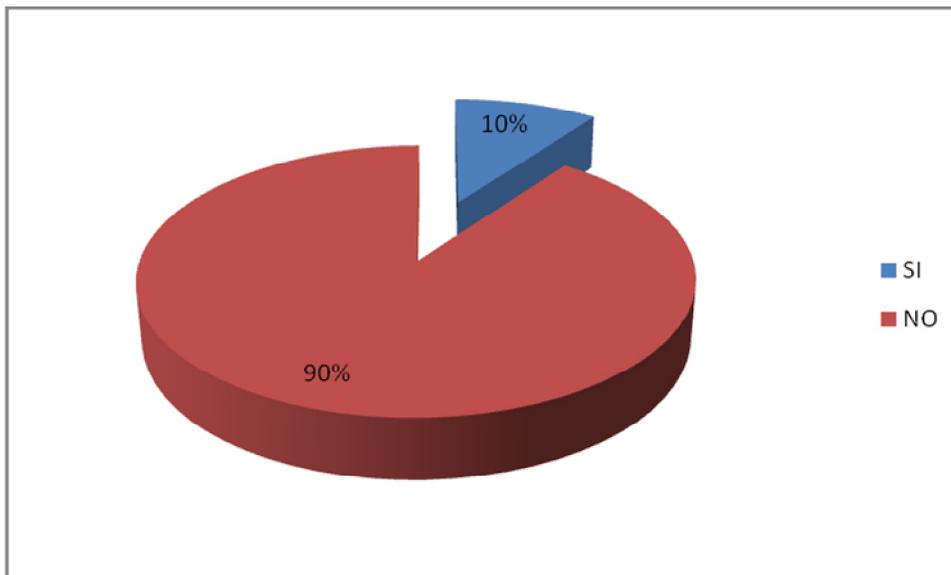
Pregunta N° 8 ¿Se realiza una planificación de los servicios tomando en cuenta las necesidades de cada departamento involucrado en el proceso productivo?

Cuadro N° 11

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	1	10
NO	9	90
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 8



En relación a esta interrogante el 90% considera que la empresa no realiza una planificación de los servicios tomando en cuenta los departamentos involucrados en el proceso, sino que lo realizan de manera global sin la participación de los demás ejecutantes, esto puede ser motivado al trabajar sobre la marcha; el 10% restante

considera que si se realiza una planificación.

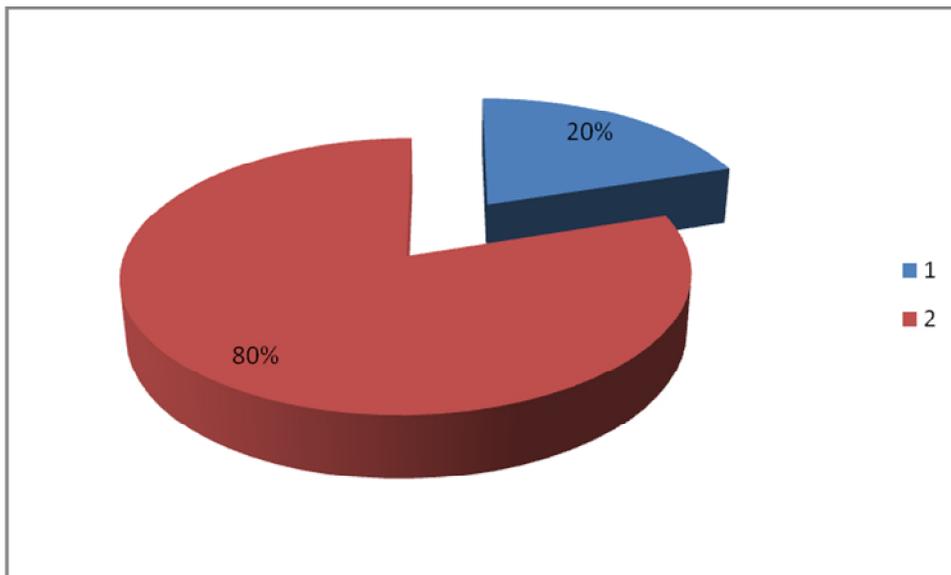
Pregunta N° 9 De acuerdo a la visión de la empresa, ¿Considera usted que el proceso productivo está orientado hacia el cumplimiento de la misma?

Cuadro N° 12

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	2	20
NO	8	80
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 9



En relación a esta interrogante el 80% de los encuestados opinan que el proceso productivo no está orientado al cumplimiento de la visión, ya que la misma se enfoca hacia la calidad del producto, y la empresa se ha preocupado más por la cantidad ventas sin tomar en cuenta el mejoramiento de calidad en el producto, lo que se ha

convertido en una oportunidad importante debido a que ocasiona un incremento enorme en la insatisfacción del cliente.

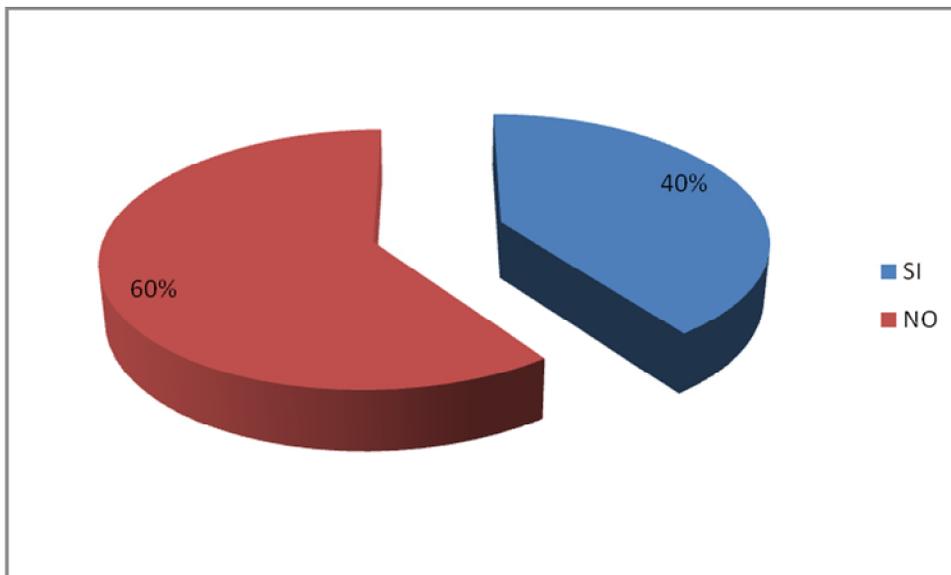
Pregunta N° 10 ¿La materia prima y los insumos para la producción son autorizados por el Gerente de Producción?

Cuadro N° 13

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 10



En este resultado se puede observar que el 60% de las personas encuestadas opinan que los materiales e insumos no son autorizados por el Gerente de Producción,

debido a que el proceso interno que involucra este ciclo no es llevado de forma secuencial ni lógico, obviándose muchos procesos; el 40% restante considera que estos si son autorizados por el Gerente y son llevados de la manera correcta.

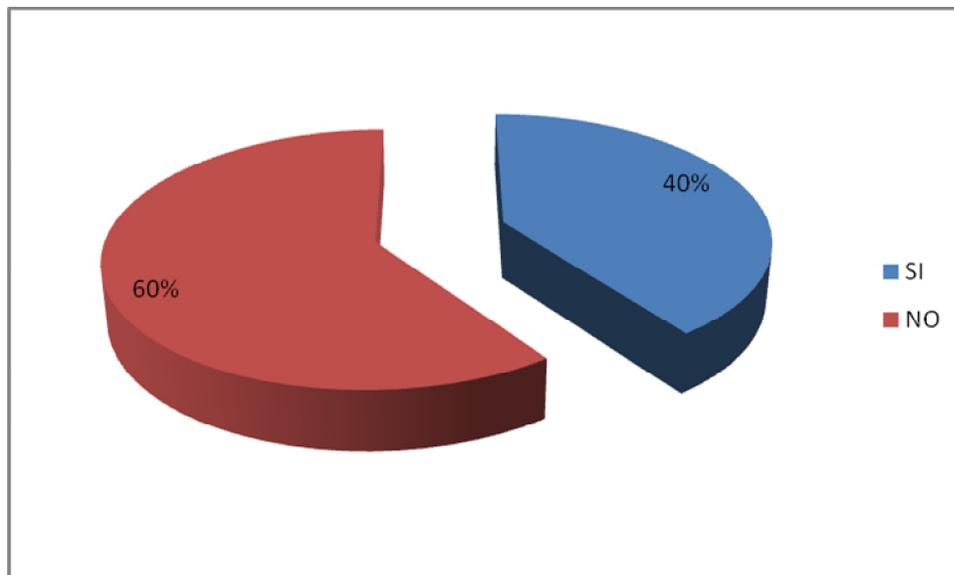
Pregunta N° 11 ¿Hay un control adecuado para detectar robos o fraudes del ciclo producción – almacén?

Cuadro N° 14

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 11



Se puede observar en la interrogante planteada que el 60% de las personas encuestadas opinan que la empresa no tiene un sistema para detectar los robos en el

ciclo de producción – almacén, lo que resulta muy perjudicial debido a que no se contaría con cifras reales de los inventarios, y los faltantes por robos no son considerados afectando de manera directa el valor de estos inventarios así como el beneficio final sobre la materia prima y el producto terminado.

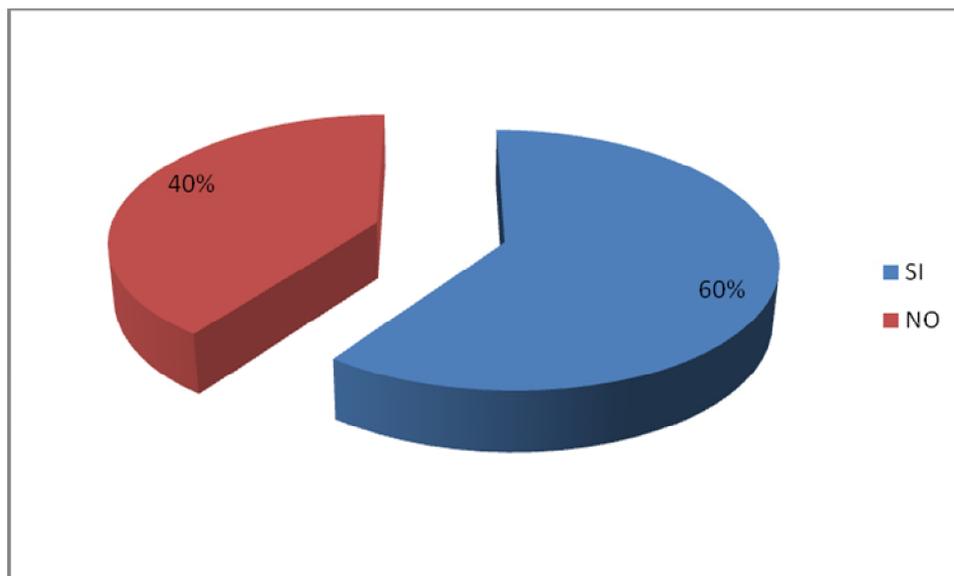
Pregunta N° 12 ¿Se realiza una correcta revisión y la recepción de artículos en los almacenes?

Cuadro N° 15

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	6	60
NO	4	40
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 12



Del 100% de las personas encuestadas sobre esta interrogante el 60% considera que

si se lleva una correcta revisión en la recepción de los artículos en el almacén, aunque alegan que este control podría ser más efectivo si se llevara de forma lógica siguiendo un proceso de control más efectivo; el 40% de los encuestados opinan que esta revisión no se realiza, que hay muchas fallas involucradas en el proceso.

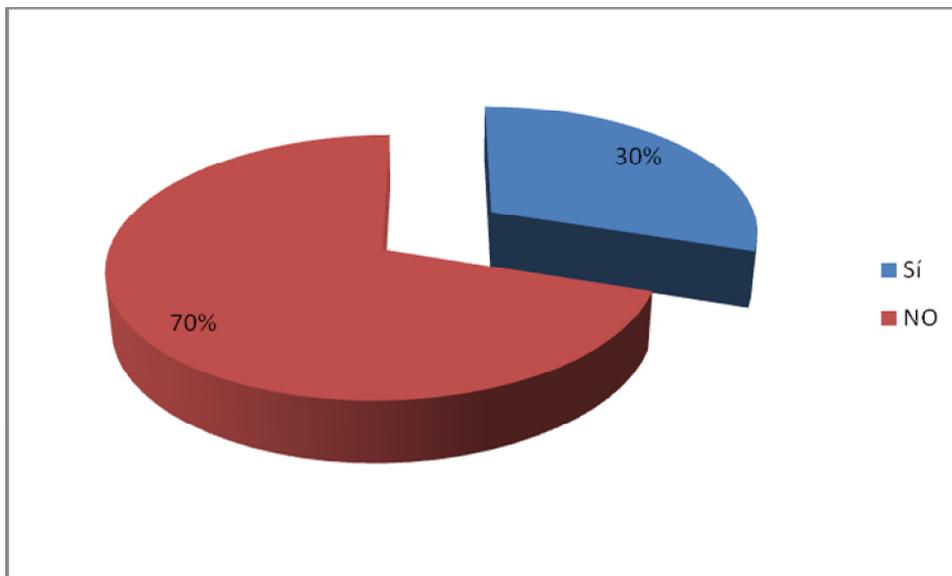
Pregunta N° 13 ¿Se realizan todas las entregas del almacén únicamente mediante requisición?

Cuadro N° 16

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	3	30
NO	7	70
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 13



En relación a esta interrogante del 100% de los encuestados, el 70% opina que las entregas no son realizadas mediante requisición sino que se llevan sin control establecido, lo que no es favorable porque contribuye al retraso de las requisiciones de compras y las cantidades que se reflejan allí no se ajustan después de una salida de material teniendo un inventario no real; el 30% opina que estas entregas si son realizadas con su respectiva orden de requisición.

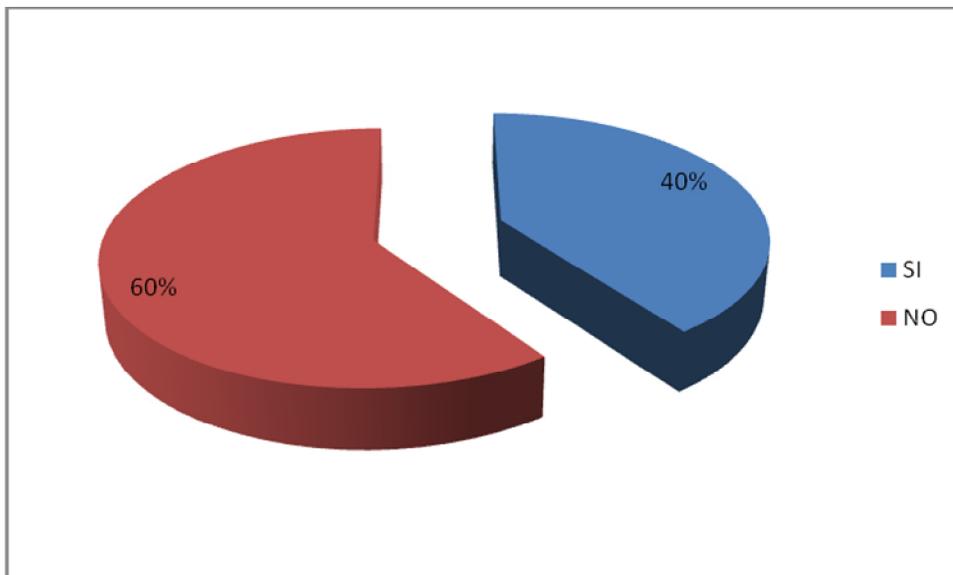
Pregunta N° 14 ¿Hay un adecuado procedimiento para la recepción de materiales devueltos por el cliente?

Cuadro N° 17

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 14



En relación a esta interrogante del 100% de los encuestados, el 60% considera que no hay un adecuado procedimiento para la recepción de materiales devueltos por los clientes, debido a que estos no son detallados en un respectivo formato donde se especifiquen las causas de la devolución o su no utilización; el 40% de los encuestados opinan que si hay un procedimiento adecuado aunque algunas veces no se cumple.

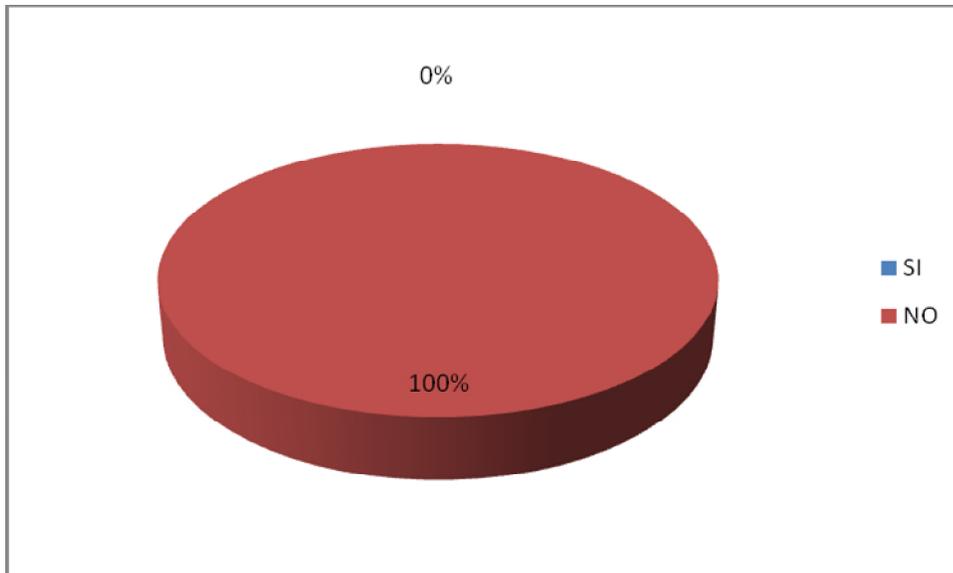
Pregunta N 15 ¿La empresa otorga incentivos a sus empleados?

Cuadro N° 18

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	0	0
NO	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 15



En relación a esta interrogante el 100% de los encuestados opinan que la empresa no otorga incentivo a sus empleados lo que resulta perjudicial debido a que al personal se debe tener motivado para que pueda desarrollar un trabajo de calidad y al mismo tiempo se sienta identificado con la empresa, factor clave en el crecimiento productivo.

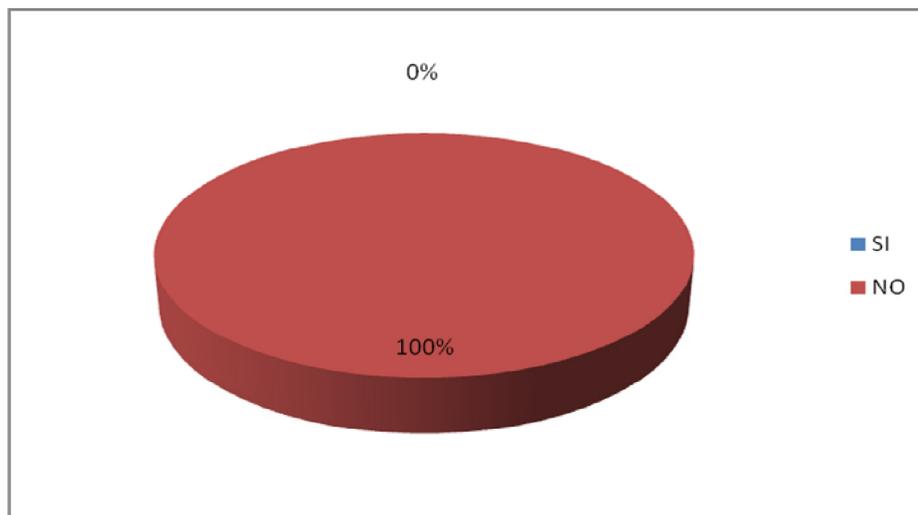
Pregunta N° 16 ¿La organización brinda entrenamiento al personal enfocado a los procesos productivos?

Cuadro N° 19

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	0	0
NO	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 16



En esta interrogante se puede observar que el 100% de las personas encuestadas opinan que la empresa no brinda entrenamiento al personal enfocado en el proceso

productivo, factor negativo ya que la empresa debe preocuparse por tener un personal con capacitación técnica de primer nivel a fin de brindar un producto de calidad en todos los sentidos.

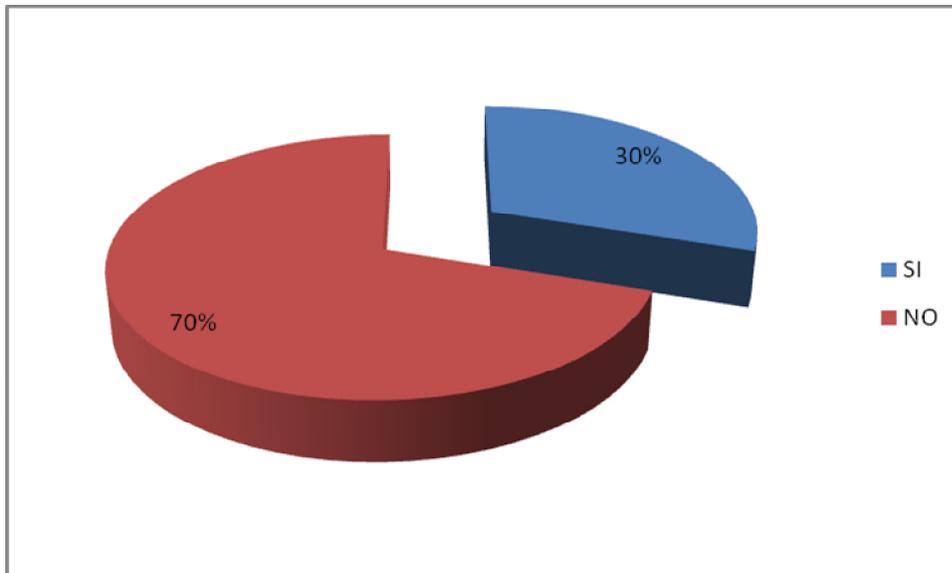
Pregunta N 17 ¿Considera que los lapsos de espera para la entrega de la mercancía son adecuados con relación al tiempo en que realizan los pedidos?

Cuadro N° 20

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	6	30
NO	14	70
TOTAL	20	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 17



En relación a esta interrogante el 70% de los clientes encuestados consideran que los lapsos de espera para la entrega de la mercancía no son los adecuados debido a que el

tiempo que transcurre es muy alto, y si llevaran un mejor logística esto favorecería de manera positiva satisfaciendo las necesidades del cliente; el 30% de los clientes opinan que el tiempo de espera es el adecuado.

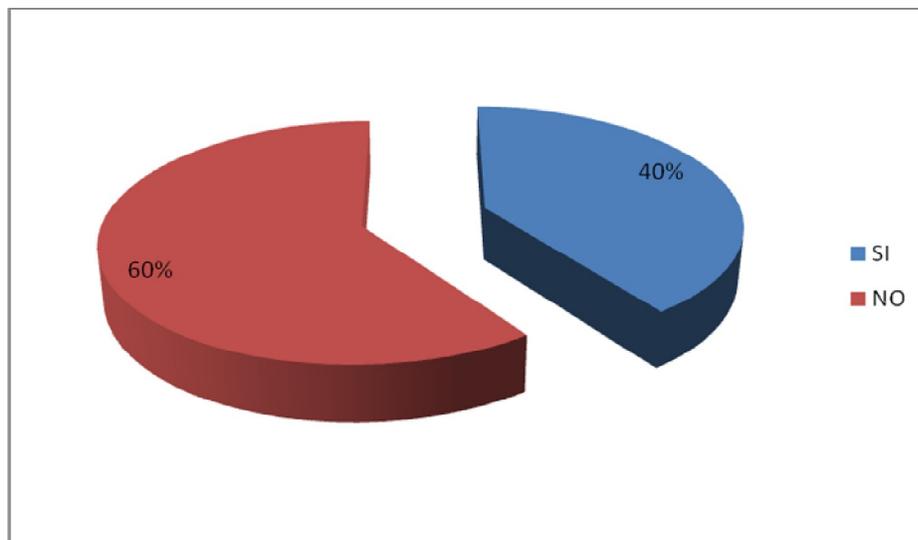
Pregunta N° 18 ¿Está conforme con la calidad de los productos recibidos de la organización?

Cuadro N° 21

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	8	40
NO	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 18



De acuerdo a la interrogante planteada del 100% de los clientes encuestados el 60% opina que no está conforme con la calidad de los productos recibidos debido a que esta calidad ha venido decayendo cada vez más, aspecto negativo puesto que si

no hay satisfacción en el producto se pierde la competitividad; el 40% de los clientes opina que si está de acuerdo con la calidad del producto ya que cumple con las especificaciones que ellos desean

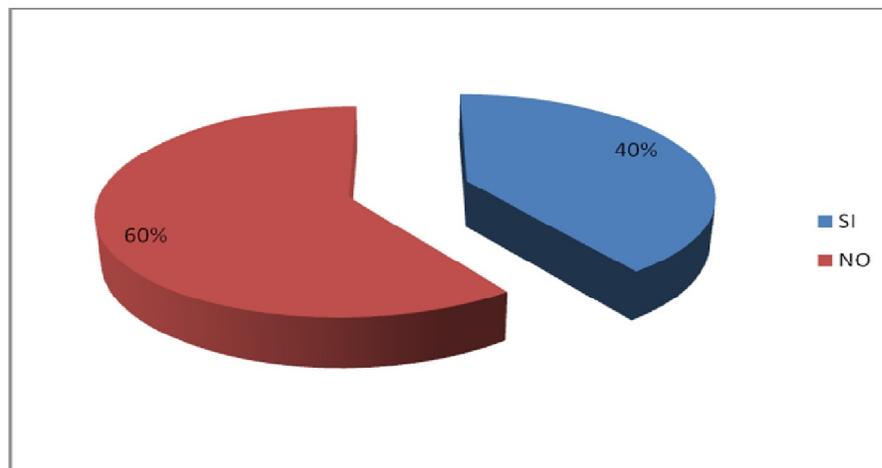
Pregunta N° 19 ¿En caso de presentarse algún problema con los productos, la respuesta por parte de la organización es oportuna?

Cuadro N° 22

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	8	40
NO	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 19



Del 100% de los clientes encuestados el 60% considera que cuando se les presenta un problema con los productos la respuesta por parte de la empresa es un poco lenta; el 40% opinan que la respuesta es rápida y efectiva los que tiene que ser así ya que el cliente siempre tiene la razón y es al que se le debe dar prioridad ante cualquier

problema. El proceso de Logística dentro de la compañía debe enfocarse en la satisfacción total de los clientes independientemente de su compra.

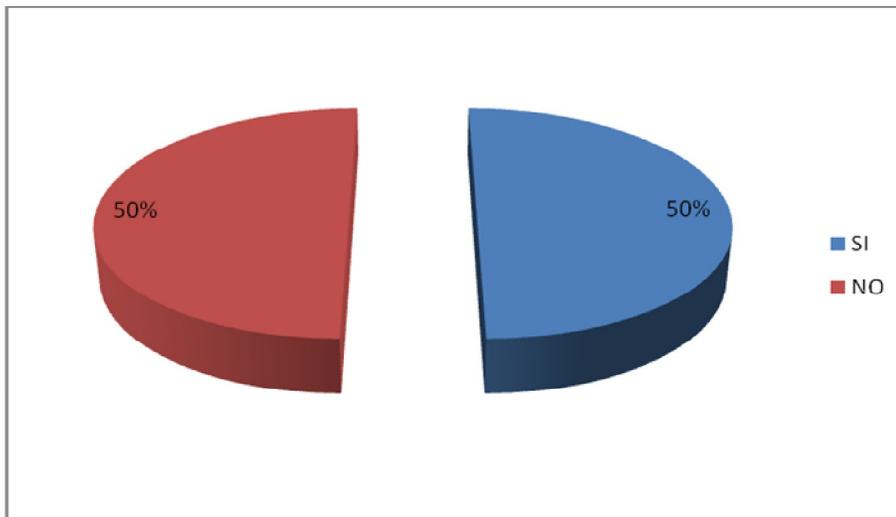
Pregunta N° 20 ¿Durante el tiempo que tiene como cliente de la empresa, ésta le ha incumplido con alguno de sus pedidos?

Cuadro N° 23

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
SI	10	50
NO	10	50
TOTAL	20	100

Fuente: Boscán J. (2011)

Grafico N° 20



En la respuesta obtenida sobre la pregunta realizada, los clientes se manifiestan divididos en partes iguales en su respuesta. Esto indica que se prioriza la entrega de productos a clientes los cuales adquieren volúmenes satisfactorios siendo el resto clientes los cuales adquieren diversidad y pocas cantidades lo cual acarrea una desproporción en la entrega de mercancía.

Análisis sobre la Matriz DOFA

Identificación de indicadores para realizar la matriz DOFA

Debilidades:

D-1: Falta de inversiones que contribuyan al aumento de sus ingresos.

D-2; Falta de inducción e incentivos al personal para lograr su identificación con la empresa.

D-3: Ausencia de una supervisión adecuada a la hora de recibir las mercancías en los almacenes.

D-4; Ausencia de un control adecuado para detectar robos o fraudes del ciclo de almacén de materia prima - producción - almacén de productos terminados.

D-5: Amplia Cartera de clientes.

Oportunidades:

O-1: Estudio de mercado para abrir una nueva sucursal.

O-2: Tiene políticas de descuento.

Fortalezas:

F-1: Amplia Cartera de clientes.

F-2: Eficiencia a la hora de dar respuesta al recibir las devoluciones de los clientes.

Amenazas:

A-1: Competencia en el mercado del embutido en materia de calidad y preferencia.

A-2: Entrega de los pedidos incompletos.

A-3: Mala ubicación geográfica (Se encuentra en una zona urbana)

A-4: Poca formación y habilidades profesionales

Análisis Situacional

Desde el Punto de Vista Externo

Oportunidades

1. *Estudio de mercado para abrir una nueva sucursal.* La empresa está realizando investigaciones dentro del mercado del embutido para encontrar una zona donde pueda expandir sus productos y darse a conocer por más pobladores, lo cual le hará alargar su cartera de clientes y por ende obtener mayores ingresos.

2. *Tiene Políticas de descuentos.* La organización posee una gama de opciones en políticas de descuentos a sus clientes, lo que le ha permitido mantenerlos satisfechos al otorgarles rebajas en sus pagos, y a la vez, la misma se beneficia porque al cobrar a corto plazo puede tener un flujo de efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones más inmediatas y así seguir produciendo.

Amenazas

1. *Competencia en el mercado del embutido en Materia de calidad y preferencia.* En la actualidad existen muchas empresas dedicadas a la fabricación del embutido y que poseen mayor experiencia profesional y gerencial dentro del mercado, y si a eso se le agrega que brindan productos de excelente calidad, se dificulta mucho que la empresa en estudio pueda expandirse mucho más dentro del país, ya que al ser poco conocida la preferencia del consumidor siempre irá hacia la confianza que le tienen a las empresas más antiguas y reconocidas por su marca.

2. *Entrega de los Pedidos Incompletos.* Esto se refiere a la no satisfacción absoluta de los clientes, ya que por problemas de planificación interna en cuanto a su producción no han podido hacer las entregas de todos los productos solicitados por sus clientes. Esto a futuro traerá como consecuencia una disminución en su cartera de clientes, y al no sentirse éstos satisfechos con sus servicios buscarán otros proveedores que les cumplan con todos sus requerimientos para seguir operando.

3. *Mala Ubicación Geográfica.* Esta empresa por encontrarse en una zona urbana ha recibido muchas quejas y manifestaciones de la comunidad por la cantidad de humo que sale de sus hornos, por el desagradable olor que sale de su depósito de basura, y del camión que va a diario a buscar sus productos y materia prima en estado de descomposición. Todo esto a la larga podría crear denuncias a entidades legales y sanitarias que tomarán medidas drásticas sobre el asunto.

4. *Poca Formación y Habilidades Profesionales.* Esto es un factor que influye en el desempeño de las labores diarias de la empresa, ya que contratan personal con poca o sin ninguna experiencia que al ejecutar su trabajo de forma incorrecta, hace que se retrasen los procesos y exista pérdida de tiempo y materiales. (Factor importante para la elaboración de sus productos).

Desde el Punto de Vista Interno

Fortalezas

1. *Amplia cartera de Clientes.* La empresa en estudio atiende la demanda de sus productos en Valencia y Barcelona, abarcando clientes de todos lados a los cuales atiende según su capacidad de producción y exigencias en productos.

2. *Eficiencia a la hora de dar respuestas al recibir las devoluciones de los clientes.* La entidad cuenta con un personal (Supervisor y asistente de Control de Calidad) que recibe y revisa los productos devueltos a la planta, éstos son los encargados de decidir el destino del producto. Si están en mal estado notifican al área de crédito y cobranzas para que gestionen la respectiva nota de crédito; si está en buen estado, pero con ciertos defectos lo mandan al almacén de productos terminados con clasificación de segunda y notifican al debido departamento para que le informen al cliente que la devolución *no procedió*, y así seguir su proceso de cobranza.

Debilidades

1. *Falta de Inversiones que contribuyan al aumento de sus ingresos.* La empresa

actualmente no posee ni maquinarias, ni herramientas, ni sistemas avanzados para agilizar sus operaciones. Esto le ha causado retrasos en todos sus procesos, molestias y estrés en sus trabajadores por tener que repetir o postergar un proceso casi terminado. Es indispensable que la empresa en estudio busque nuevas maquinarias para acelerar la preparación de sus productos, nuevos sistemas adaptados al volumen de su producción, y nuevas herramientas gerenciales, como por ejemplo, implementar el uso del Cuadro de Mando Integral, lo que le permitirá optimizar la gestión de sus procesos y por ende aumentar la productividad de la organización que generará mayores ingresos.

2. Falta de inducción e incentivos al personal para lograr su identificación con la empresa. En la actualidad si una empresa quiere que todos sus procesos se lleven a cabo con rapidez y eficiencia, además de contar con un personal capacitado en un área, debe ofrecer una inducción sobre el cargo y la labor que va a desempeñar el mismo, de lo contrario, no obtendrá los resultados esperados en el corto plazo. La empresa en estudio espera que sus empleados se adapten a su trabajo, esto acarrea retrasos y pérdida de tiempo; por otro lado, si no realiza con regularidad cursos, talleres o metas recompensadas, los empleados no tendrán la suficiente motivación para realizar su trabajo, llevando esto poco a poco al descontento de los mismos y por ende con la empresa.

3. Ausencia de una Supervisión adecuada a la hora de recibir las mercancías en los almacenes. La empresa no cumple un adecuado control sobre algunos insumos que entran a planta, puesto que cada jefe de área solicita algo por los canales incorrectos sin dirigirse al encargado para ese trabajo. Esto ha generado extravío de facturas, y pérdida de proveedores por no cumplir con los pagos en el tiempo indicado. A su vez, que no se sabe cuál es la cantidad real de las entradas a los almacenes de materia prima.

4. Ausencia de un control adecuado para detectar robos o fraudes del ciclo almacén de materia prima-producción-almacén de productos terminados. Si una empresa no posee un debido control para detectar esta falla se esta dirigiendo poco a poco al fracaso, ya que no sabrá cual es su ganancia real por su trabajo. En la empresa en

estudio no se están cumpliendo a cabalidad los procesos para solicitar la materia prima para llevarla a producción puesto que la sacan sin soportes del almacén; de igual forma, el traslado de producción (empaque) a productos terminados lo hacen con soporte unas veces sí y otras no, pero los encargados de recibir los productos le dan entrada a los mismos sin su ticket de identificación y sin la rectificación de los pesos. Esta debilidad es grandísima ya que se puede prestar para una "Coalición" entre trabajadores para sacar productos que no aparecen reflejados en los tickets.

5. *Amplia Cartera de Clientes.* A pesar de que es una fortaleza para aumentar los ingresos de la empresa en estudio, también se considera una debilidad. Esto es motivado a que mientras más descontrol halla en el manejo del inventario de materia prima y sus consecuentes procesos para obtener sus productos finales, mayor será el riesgo de los incumplimientos de los pedidos realizados por ellos. Y al no satisfacer su demanda, se perderá su confianza y por ende un ingreso adicional.

Análisis sobre la perspectiva del Modelo Balanced Scorecard

Ítem 15. ¿La empresa otorga incentivos a sus empleados?

Ítem 16. ¿La organización brinda entrenamiento al personal enfocado a los procesos productivos?

Estas interrogantes están referidas a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el que se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, tomando en cuenta tres fuentes principales: las personas, los sistemas y procedimientos de la organización.

En los indicadores de esta perspectiva los empleados son los verdaderos potenciadores de las otras tres perspectivas, asegurando que la empresa tiene empleados con las habilidades necesarias, que puedan acceder a la información apropiada, estando motivados y coordinados con las metas de la empresa.

Ítem 8. ¿Se realiza una planificación de la producción tomando en cuenta las necesidades de cada departamento involucrado en el proceso productivo?

Ítem 9. De acuerdo a la visión de la empresa, ¿Considera usted que el proceso productivo está orientado hacia el cumplimiento de la misma?

Ítem 10. ¿La materia prima y los insumos para la producción son autorizados por el Gerente de producción?

Ítem 11. ¿Hay un control adecuado para detectar robos o fraudes del ciclo producción - almacén?

Ítem 12. ¿Se realiza una correcta revisión y la recepción de artículos en los almacenes?

Ítem 13. ¿Se realizan todas las entregas del almacén únicamente mediante la requisición?

Ítem 14. ¿Hay un adecuado procedimiento para la recepción de materiales devueltos por el cliente?

Las siguientes interrogantes están referidas a la perspectiva del procesos interno, en la que los ejecutivos deben identificar los procesos críticos internos en los que la

organización debe ser excelente, para que permitan al negocio generar propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Según Kaplan y Norton (2002) plantean lo siguiente: “Los objetivos del Cuadro de Mando Integral en los procesos internos realizan algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito”. (p.41)

En este sentido en el cuadro de mando integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente.

Ítem 4. ¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus clientes?

Ítem 5. ¿Se establecen estrategias para la satisfacción del cliente?

Ítem 6. ¿Las necesidades del cliente se satisfacen de manera rápida e inmediata?

Ítem 7. ¿Está usted dispuesto a asumir cambios dentro de la empresa para mejorar la relación con el cliente?

Estas cuatro interrogantes están vinculadas a la perspectiva del cliente, en este sentido, las empresas tienen pocas dificultades para generar una multitud de medidas relacionadas con los clientes, e indicadores tales como la satisfacción de los mismos, de todos modos, si se les considera con mayor atención todas reflejan un sesgo hacia las acciones ya realizadas, y por lo tanto son lo que se describiría como medidas pasadas de la actividad, en otras palabras si la satisfacción de los clientes está decayendo, debemos saber ¿por qué?, se tiene que averiguar cuáles son las causas que impulsan ese descenso, si la rentabilidad de los clientes está en aumento, se debe descubrir que es lo que lo ha llevado a esta inesperada situación y como se puede mantener.

La proposición de valor para los clientes describe de qué forma se diferenciarán de los demás y en consecuencia a qué mercado se servirá; para lo cual hay que tener presente tres disciplinas que son; La excelencia operativa, El liderazgo del producto y La intimidad con los clientes. Lo que tendrá gran influencia en la medida de los resultados ya que cada una de ellas valorará un elemento diferente.

La clave para obtener el éxito en la satisfacción de los clientes es definir con precisión los valores que representan la satisfacción, de modo que cualquier persona pueda identificar rápidamente sus determinantes y tomar las decisiones apropiadas en base a los resultados que se obtengan.

Ítem 1. ¿Considera usted que la satisfacción de los clientes influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa?

Ítem 2. ¿Cree usted que la empresa ha tenido un crecimiento en la demanda de sus productos?

Ítem 3. ¿Realiza la empresa inversiones para aumentar sus ingresos?

Estas preguntas están enfocadas a la perspectiva financiera al guardar una estrecha relación con el crecimiento de la empresa a nivel de ingresos y rentabilidad que son medidos mediante el rendimiento en un determinado periodo que producen los capitales utilizados para un fin determinado, en este sentido la estabilidad de la empresa está íntimamente ligado con la rentabilidad, siendo la misma un condicionante necesario para la continuidad de la empresa, que a su vez contribuye con el crecimiento de las organizaciones.

Para una empresa es de vital importancia el poner a producir la mayor parte de su capital, dirigido a la inversión ya que mediante esta estrategia podrá lograr el aumento de sus ingresos y tener el menor capital ocioso, en algún momento las empresas buscan un crecimiento en los mercados o incrementar sus ganancias para lo cual se trazan un serie de indicadores, medidas u objetivos dirigidos al logro de esta meta.

Aunque los indicadores de Crecimiento y Rentabilidad son valiosos, no se pueden desprender exclusivamente de ellos para reflejar la historia financiera de la empresa, para determinar si las inversiones realmente están creando valor a la organización se debe estar seguro de que se elijan los indicadores de gestión de riesgos para completar otras medidas financieras.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de presentado el análisis y estudio de los resultados se presentan las conclusiones y recomendaciones cumpliendo con los objetivos propuestos en la investigación:

- La empresa PROEMCA Productos Embutidos C.A., mantiene un proceso producto el cual no se ajusta a las necesidades presentadas por lo que se mantiene deficiencias dentro de los procesos internos productivos.
- El cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se presenta como una herramienta muy útil para los procesos productos de cualquier empresa, permite detectar y otorga herramientas para mejorar cualquier proceso el cual no se vea optimo lo cual facilita su mejora y permite acceder a mejores oportunidades para enfrentar los problemas. Para el caso de estudio, esta herramienta permite observar las deficiencias en los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados, así como la logística de elaboración y entrega dentro de la empresa PROEMCA Productos Embutidos C.A.
- En la aplicación de la Matriz DOFA se observan claramente las oportunidades y fortalezas las cuales indican la situación actual de la compañía. Las principales oportunidades que posee la empresa son las mejoras hacia el personal involucrado en la producción, mejorar la calidad de manufactura y atención al cliente, teniendo presente que debe mantener una inversión útil en estas áreas.
- La aplicación del cuadro de mando integral permite diseñar efectivamente un

modelo de gestión para el manejo de los inventarios, alcanzando un mejor uso y aprovechamiento de los recursos. Además, se conocerán los beneficios de la aplicación de la herramienta mediante la esquematización de su relación causa-efecto, identificando aquellos indicadores que deben guiar el curso de sus operaciones. El diseño estará enmarcado en cumplir con las necesidades de producción y requerimientos de los clientes.

- El control de la materia prima evita la acumulación de excedentes en los inventarios y las insuficiencias en los mismos, toda vez que ambas condiciones pueden ser extremadamente costosas. La presupuestación de la misma obliga a la empresas a prever problemas importantes y a tomar decisiones en el momento oportuno, e involucrando a todos los responsables dentro del proceso

Recomendaciones

- La empresa debe fortalecer las relaciones en cada una de sus áreas en función de mejorar sus gestiones y lograr que el producto final se realice de una manera estándar y acorde a las necesidades de los clientes.
- La aplicación del plan de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard) para controlar el manejo del inventario de materia prima es una respuesta ante la situación problemática diagnosticada en la empresa en estudio, puesto que con ella, se podrá realizar una mejora en los procedimientos internos referentes a la planificación de la producción, lo que contribuirá a un correcto manejo de los inventarios por tener establecido los parámetros a seguir al momento de poner en marcha la producción, evitando los desperdicios y las devoluciones.
- Crear un plan inducción al personal de la empresa en estudio involucrado en el proceso de manejo del inventario y producción, referente a los beneficios que les traería implementar la herramienta del Cuadro de Mando Integral para un desarrollo eficaz de sus labores.
- Incentivar a los departamentos a romper con las barreras de comunicación

existentes, creando retroalimentación entre ellos y fomentando el trabajo en equipo.

- Tener una persona capacitada que se encargue de revisar y documentar todas las mercancías que llegan a la planta, con el objetivo de disminuir el margen de error en la recepción de la materia prima.
- Establecer mecanismos de seguridad para detectar cualquier irregularidad dentro del ciclo de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Baptista, P., Fernandez, C., y Sampieri R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Ediciones McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Mexico D.F.
- Boletín C-4 de la Comisión de los Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1976) el rubro de inventario. Caracas.
- Bravo, L., De Santis, D., y Gutierrez, Johan (2005). “*Propuesta de un Modelo de Control de Gestión aplicando el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia en el área administrativa del departamento de Atención al Cliente y Área de Cuentas por Cobrar de las Empresa Servicial, C.A.*” Tesis no Publicada. Universidad de Carabobo. Barbula.
- De Abreu, Y., y Faria, O. (2004).”*Diseño de un Sistema de Control Interno utilizando la Estructura Conceptual Integrada (COSO) en el Área de Almacén – Producción – Inventario de la Empresa Refrigeración Europa C.A.*”. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo. Barbula.
- Esquivel, M., Fernandez M., y Garcia, N. (2005). “*Diseño de Estrategias basadas en el Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión para incrementar la productividad de la empresa. Caso de Estudio: Marmolería Miguelangel, C.A.*” Universidad de Carabobo. Barbula.
- Fortin, M. (1999). *Proceso de la Investigación*. Ediciones McGraw – Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Mexico DF.
- Hurtado, I., y Toro, J. (2001). *Paradigmas y métodos de Investigación en Tiempos de Cambios*. Episteme Consultores Asociados, C.A. Mexico.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda Edición. Ediciones Gestion 2000, S.A. Barcelona.
- Lamus, L., y Patiño M. (2005). “*Control de Gestion Basado en el Balanced Scorecard en la Medición del Desempeño de los Procesos Operativos de una Cooperativa. Caso de Estudio: COOPVALENCAT*”. Tesis no Publicada. Universidad de Carabobo. Barbula.

- Mendez, C. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación*. Tercera Edición. Ediciones McGraw – Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Niven, P. (2003) *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Ediciones Gestion 2000 S.A. Barcelona
- Polimeni, R., Fabozzi F., y Adelberg A. (1994) *Contabilidad de Costos*. Tercera Edición. Ediciones McGraw – Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Stoner, J., Freeman E., y Gilbert, D. (1994) *Administración*. 6ta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999) *El proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa, S.A. México. 3ra Edición.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y tesis Doctorales*. Fondo editorial de la UPEL. Venezuela.
- Rosario Zuleima del y Santalla Peñaloza(2003). *Guía para la elaboración de Reportes de Investigación*. UCAB. Caracas.

ANEXOS

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**Encuesta Realizada a los Trabajadores de la empresa: PROEMCA,
PRODUCTOS EMBUTIDOS C.A.**

Perspectivas	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
Perspectiva Financiera	1. ¿Considera usted que la satisfacción de los clientes influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa?		
	2. ¿Cree usted que la empresa ha tenido un crecimiento en la demanda de sus productos?		
	3. ¿Realiza la empresa inversiones para aumentar sus ingresos?		
Perspectiva de los Procesos Internos	4. ¿Se realiza una planificación de la producción tomando en cuenta las necesidades de cada departamento involucrado en el proceso productivo?		
	5. De acuerdo a la visión de la empresa, ¿Considera usted que el proceso productivo esta orientado hacia el cumplimiento de la misma?		
	6. ¿La materia prima y los insumos para la producción son autorizados por el Gerente de producción?		
	7. ¿Hay un control adecuado para detectar robos o fraudes del ciclo producción - almacén?		
	8. ¿Se realiza una correcta revisión y la recepción de artículos en los almacenes?		
	9. ¿Se realizan todas las entregas del almacén únicamente mediante la requisición?		
	10. ¿Hay un adecuado procedimiento para la recepción de materiales devueltos por el cliente?		

Perspectivas	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	11. ¿La empresa otorga incentivos a sus empleados?		
	12. ¿La organización brinda entrenamiento al personal enfocado a los procesos productivos?		

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**Encuesta Realizada a los Clientes de la empresa: PROEMCA, PRODUCTOS
EMBUTIDOS C.A.**

Perspectivas	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
Perspectiva del Cliente	1. ¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus clientes?		
	2. ¿Se establecen estrategias para la satisfacción del cliente?		
	3. ¿Las necesidades del cliente se satisfacen de manera rápida e inmediata?		
	4. ¿Está usted dispuesto a asumir cambios dentro de la empresa para mejorar la relación con el cliente?		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	5. ¿Considera que los lapsos de espera para la entrega de la mercancía son adecuados con relación al tiempo en que realizan los pedidos?		
	6. ¿Está conforme con la calidad de los productos recibidos de la organización?		
	7. En caso de presentarse algún problema con los productos, ¿Es la respuesta por parte de la organización pronta y oportuna?		
	8. ¿Durante el tiempo que tiene como cliente de la empresa, ésta le ha incumplido con alguno de sus pedidos?		

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Validación y juicio de expertos sobre el instrumento aplicado

Hoja de Validación Expertos

Perspectivas	Ítem (Pregunta)	Correspondencia		Redacción	
		Aplica	No aplica	Aplica	No Aplica
Perspectiva Financiera	Nº 1				
	Nº 2				
	Nº 3				
Perspectiva del Cliente	Nº 4				
	Nº 5				
	Nº 6				
	Nº 7				
Perspectiva de los Procesos Internos	Nº 8				
	Nº 9				
	Nº 10				
	Nº 11				
	Nº 12				
	Nº 13				
	Nº 14				
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Nº 15				
	Nº 16				
	Nº 17				
	Nº 18				
	Nº 19				
	Nº 20				

Prof. Jesús Velasco

Firma

Fecha

