

RESUMEN

Las empresas requieren estar bien controladas en lo que al desempeño se refiere, más en entornos dinámicos, cambiantes en donde se necesita tener bien definidas las funciones y que el personal este plenamente identificadas con ellas.

Por tal motivo el objetivo de este trabajo de tesis fue implementar el sistema de gestión de desempeño Balanced Scorecard que permitió controlar, a través de indicadores y parámetros máximos y mínimos, cual era el desempeño o resultado de cada área de la camaronera mes a mes, por ejemplo: niveles de desperdicio, productividad, ventas, índices administrativos financieros, etc. Mediante el tablero de control se observó qué actividades eran las más débiles de la organización y por lo tanto permitieron tomar medidas de acción para mejorar dichas actividades, esa fue la razón por la cual el mejoramiento continuo era parte indispensable del Balanced Scorecard

En el primer capítulo se enuncian las teorías relacionadas a los sistemas de control de gestión, el Balanced Scorecard y mejoramiento continuo, en los cuales se basa esta tesis de grado.

Luego, en el segundo capítulo, se describe a la organización, sus actividades más importantes, sus problemas, con el fin de dejar plasmado cómo es la organización, previo a su implementación.

En el tercer capítulo se muestra paso a paso las fases que se deben seguir para implementar la metodología BSC y la forma de capacitar al personal.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se realiza la implementación del Balanced Scorecard, y se espera como resultados: minimizar los desperdicios, aumentar los kilos de camarón cosechado y aumentar el % de rentabilidad. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones al BSC.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
1. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	2
1.1 Sistemas de control de gestión.....	2
1.2 Sistema de gestión de desempeño Balanced Scorecard.....	3
1.2.1 Introducción.....	3
1.2.2 Conceptos básicos.....	5
1.2.3 Beneficios.....	7
1.2.4 Descripción del sistema.....	10
1.2.4.1 Definición.....	10
1.2.4.2 Componentes del sistema.....	13
1.2.4.2.1 Estrategia.....	13
1.2.4.2.2 Planeación del desempeño individual....	14
1.2.4.2.3 Tutoría / Coaching.....	15
1.2.4.2.4 Evaluación de resultados y desempeño.	17
1.2.4.2.5 Reconocimiento.....	18

1.3 Mejoramiento Continuo.....	19
--------------------------------	----

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	22
---	-----------

2.1 Características Generales de la Camaronera.....	29
---	----

2.1.1 Historia de la organización.....	29
--	----

2.1.2 Estructura organizacional.....	30
--------------------------------------	----

2.1.3 Principales procesos críticos.....	30
--	----

2.1.4 Materia prima, insumos.....	55
-----------------------------------	----

2.1.7 Proveedores.....	57
------------------------	----

2.1.8 Normas o reglamentos utilizados.....	58
--	----

2.2 Descripción de los principales problemas encontrados.....	64
---	----

2.3 Determinación de la causa raíz.....	64
---	----

CAPÍTULO 3

3. FASES PARA IMPLEMENTAR BALANCED SCORECARD.....	65
--	-----------

3.1 Crear el equipo de líderes ejecutivos para movilizar el cambio estratégico.....	65
--	----

3.2 Elaborar la planificación estratégica.....	66
--	----

3.3 Alinear a toda la organización hacia la estrategia.....	72
---	----

3.4 Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los Días.....	74
---	----

3.5 Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua.....	74
---	----

CAPÍTULO 4

4. IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA CAMARONERA.....	75
--	-----------

4.1 Aplicación de las fases para implementar Balanced Scorecard	75
---	----

4.2 Análisis de resultados.....	87
---------------------------------	----

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
---	-----------

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Componentes de BSC.....	13
Figura 1.2 Ciclo Deming.....	21
Figura 2.1 Hectáreas cultivadas.....	25
Figura 2.2 Exportaciones de camarón.....	28
Figura 2.3 Destino de las exportaciones.....	29
Figura 2.4 Piscinas.....	31
Figura 2.5 Larvas de camarón.....	34
Figura 2.6 Siembra.....	36
Figura 2.7 Muestreo de camarones.....	47
Figura 2.8 Cosecha de camarones.....	53
Figura 3.1 Líder estratégico.....	65
Figura 3.2 Esquema objetivo – problema.....	66
Figura 3.3 Mapa estratégico.....	71
Figura 3.4 Despliegue de mediciones.....	73
Figura 4.1 Declaración Visión.....	79
Figura 4.2 Declaración Misión.....	79
Figura 4.3 Declaración objetivo estratégico #1.....	80
Figura 4.4 Declaración objetivo estratégico #2.....	80
Figura 4.5 Declaración objetivo estratégico #3.....	81
Figura 4.6 Declaración objetivo estratégico #4.....	82
Figura 4.7 Mapa estratégico camaronera.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Análisis Foda.....	67
Tabla 2 Análisis Foda Camaronera.....	77
Tabla 3 Despliegue indicadores.....	84