



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

“Diseño de Balanced Scorecard para la empresa GUIMO”

Autora: Morales Gordón, María Aracely

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Marcela Karina

Ambato – Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor con cédula de identidad No. 180301353-9, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA GUIMO”** desarrollado por María Aracely Morales Gordón, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Enero 2021.

TUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marcela Benítez', is written over a horizontal line.

Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

C.I. 180301353-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Aracely Morales Gordón con cédula de identidad No. 180476935-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA GUIMO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Enero 2021.

AUTORA



María Aracely Morales Gordón

C.I. 180476935-2

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Enero 2021.

AUTORA



.....
María Aracely Morales Gordón

C.I. 180476935-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

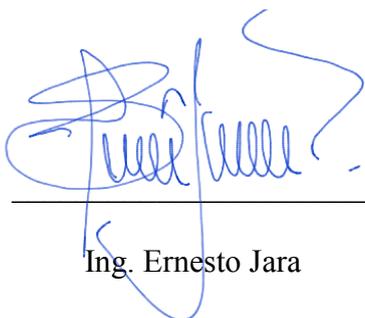
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“DISEÑO DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA GUIMO”**, elaborado por María Aracely Morales Gordón, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2021.



Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Ing. Ernesto Jara

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Rocío Cando

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador está dedicado a mi familia, especialmente a mis padres Ramón Morales y María del Rocío Gordón, a mis tías Teresa y Margot Morales y a mis ángeles en el cielo Rosa Bermeo y Bolívar Morales, por haber sido mi fortaleza, por el apoyo incondicional y el amor que fueron fuente de motivación a tantos desvelos y caídas.

Gracias a todos por creer en mí aun cuando ni yo misma lo hacía...

Dios les pague.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios Padre por todas las gracias recibidas, por acogerme en sus brazos a pesar de mi nada y mi pequeñez, a la Mamá, Virgencita Hermosa por no soltarme nunca y ser mi luz.

A mi Padre, por ser el héroe que toda hija desearía ,por confiar a ciegas y demostrarme siempre que podrán faltarme todos menos él, por ser mi cómplice y mi mejor amigo, a mi Madre por sus consejos y correcciones.

A mis abuelitos que hoy son invisibles pero que siempre los llevo en el corazón, por ser mis segundos padres y haber hecho de mí el ser humano que soy.

*A mis tías y a toda mi familia, por haber sido el impulso para despertarme cada día y dar todo de mí; a mis amigas y amigos, a quiénes llamo hermanos/as, gracias por tanto y perdón por tan poco; a Lazos de Amor Mariano, por ser mi refugio
A mi alma máter, Universidad Técnica de Ambato y a todos sus docentes, porque cada día estaba dedicado al aprendizaje no sólo de la cátedra sino de la vida y a mi tutora, Dra. Kari, por no haber sido únicamente mi profesora durante años sino alguien a quien puedo llamar amiga.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “DISEÑO DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA GUIMO”

AUTORA: María Aracely Morales Gordón

TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Enero 2021

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto integrador tiene como finalidad diseñar un Balanced Scorecard para la empresa GUIMO, aportando con varios conocimientos que le permitirán llevar un adecuado control de todas sus actividades y procesos, a través de ello la empresa mejorará y alcanzará sus objetivos, especialmente los financieros, optimizando su rentabilidad. Esta herramienta permitirá que se puedan detectar falencias y corregirlas a tiempo, obteniendo así una armonía entre las cuatro perspectivas clave de esta temática: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, de acuerdo con Kaplan y Norton, que son los pioneros en desarrollar Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Los objetivos organizacionales son la clave para la elaboración de BSC, de ellos se desprenden las estrategias; el mapa estratégico es pilar fundamental para identificar las áreas a las que se brinda mayor enfoque, facilitando la identificación de los indicadores con los cuales se va a trabajar. Los planes operativos que se obtienen al final del proceso sirven de guía para que la organización implante las estrategias elaboradas en base a los estudios realizados concatenados con el desarrollo de la herramienta. El resultado final depende de la minuciosidad con la que la empresa lleva a cabo las estrategias y planes, si son aplicados de manera adecuada y hay una evaluación periódica de acuerdo con el tiempo establecido, el éxito en la consecución de las metas será alcanzado.

PALABRAS DESCRIPTORAS: BALANCED SCORECARD, PERSPECTIVAS, MAPA ESTRATÉGICO, INDICADORES, PLANES OPERATIVOS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "DESIGN OF BALANCED SCORECARD FOR GUIMO COMPANY"

AUTHOR: María Aracely Morales Gordón

TUTOR: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

DATE: January 2021

ABSTRACT

The purpose of this integrating project is to design a Balanced Scorecard for GUIMO Company, contributing with various knowledge that will allow it to have adequate control of all its activities and processes, through which the company will improve and achieve its objectives, especially financial ones, optimizing its cost effectiveness.

This tool will allow shortcomings to be detected and corrected in time, thus obtaining a harmony between the four key perspectives on this issue: financial, customers, internal processes and learning and growth, according to Kaplan and Norton, who are the pioneers in developing Balanced Scorecard. The organizational objectives are the key for the development of BSC, from them strategies emerge; the strategic map is a fundamental pillar to identify the areas to which greater focus is provided, facilitating the identification of the indicators with which to work. The operational plans obtained at the end of the process serve as a guide for the organization to implement the strategies developed based on the studies carried out concatenated with the development of the tool. The final result depends on the thoroughness with which the company carries out the strategies and plans, if they are applied properly and there is a periodic evaluation according to the established time, the success in the achievement of the goals will be achieved.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, PERSPECTIVES, STRATEGIC MAP, INDICATORS, OPERATIONAL PLANS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2 Misión.....	3
1.1.3 Visión.....	3
1.1.4 Valores.....	3
1.1.5 Objetivos organizacionales.....	4
1.2 Descripción del entorno.....	7
1.3 Justificación.....	9
1.3.1 Justificación teórica.....	9
1.3.2 Justificación metodológica.....	10
1.3.3 Justificación práctica.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	11
1.5 Revisión de la literatura.....	12
1.5.1 Capital intelectual.....	12
1.5.2 Conceptualización.....	13
1.5.3 Componentes o dimensiones.....	14
1.5.4 Modelos de gestión.....	19
1.6 Balanced scorecard o cuadro de mando integral.....	25

1.6.1	Objetivos del balanced scorecard.....	25
1.6.2	Perspectivas.....	26
1.6.2.1	Perspectiva financiera	26
1.6.2.2	Perspectiva del cliente.....	27
1.6.2.3	Perspectiva del proceso interno.....	27
1.6.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	28
1.6.3	Fases.....	29
1.6.3.1	Diseño a nivel de alta dirección	29
1.6.3.2	Despliegue.....	29
1.6.3.3	Implementación.....	29
CAPÍTULO II		30
METODOLOGÍA		30
2.1	Descripción de la metodología.....	30
2.1.1	Unidad de análisis	30
2.1.2	Técnicas e instrumentos de investigación	31
2.1.3	Instrumentos.....	31
2.2	Elaboración de balanced scorecard o cuadro de mando integral	33
2.2.1	Pasos para la elaboración de balanced scorecard o CMI	37
2.2.1.1	Definir el mapa estratégico	38
2.2.1.2	Analizar los procesos y actividades propios de la organización	39
2.2.1.3	Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia.....	39
2.2.1.4	Construir el mapa estratégico.....	39
2.2.1.5	Seleccionar indicadores y metas por perspectivas	40
2.2.1.6	Determinar acciones estratégicas	40
2.2.1.7	Plan para la implementación	42
CAPÍTULO III.....		43
DESARROLLO.....		43
3.1	Análisis del entorno.....	44
3.1.1	Macroentorno.....	44
3.1.1.1	Entorno político-legal	44
3.1.1.2	Entorno económico	45
3.1.1.3	Entorno tecnológico	45
3.1.1.4	Entorno social	46
3.1.2	Microentorno.....	46
3.1.2.1	Análisis FODA.....	47
3.2	Análisis de la cultura organizacional	51
3.2.1	Misión	51
3.2.2	Visión.....	51
3.2.3	Valores	53
3.3	Análisis del cliente interno.....	54
3.3.1	Cliente interno.....	55
3.3.1.1	Resultados del cuestionario aplicado al cliente interno	56

3.4 Objetivos organizacionales.	58
3.4.1 Objetivos por perspectivas	60
3.4.2 Análisis de perspectivas.	61
3.4.2.1 Análisis perspectiva financiera de GUIMO	61
3.4.2.2 Análisis perspectiva clientes de GUIMO	61
3.4.2.3 Análisis perspectiva de procesos internos de GUIMO.....	61
3.4.2.4 Análisis perspectiva aprendizaje y crecimiento de GUIMO	61
3.5 Mapa estratégico	62
3.5.1 Principios del mapa estratégico.....	62
3.5.2 Pasos para la elaboración de un mapa estratégico	63
3.6 Cuadros perspectivos y relación causa- efecto.....	65
3.7 Fase operativa.....	73
3.7.1 Indicadores estratégicos	73
3.7.1.1 Indicadores de la perspectiva financiera	73
3.7.1.2 Indicadores de la perspectiva clientes	75
3.7.1.3 Indicadores de la perspectiva procesos internos	77
3.7.1.4 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	81
3.8 Cuadro estratégico de laboratorios GUIMO	84
3.9 Generación de planes operativos.....	89
3.9.1 Planes operativos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	90
3.9.2 Planes operativos de la perspectiva procesos internos.	92
3.9.3 Planes operativos de la perspectiva clientes.....	94
3.9.4 Planes operativos de la perspectiva financiera.....	97
CAPÍTULO IV	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
4.1 Conclusiones	100
4.2 Recomendaciones	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Modelos de gestion según varios autores.....	23
Tabla 2 Hoja de declaración de la Misión.....	32
Tabla 3 Hoja de declaración de la Visión	32
Tabla 4 Construcción de objetivos por perspectiva	33
Tabla 5 Ficha del Indicador.....	41
Tabla 6 Plan de Acción	42
Tabla 7 Pasos para el diseño de BSC o CMI	43
Tabla 8 FODA Área Administrativa-Financiera.....	48
Tabla 9 FODA Área Ventas	49
Tabla 10 FODA Área Producción.....	49
Tabla 11 FODA Área de Logística	50
Tabla 12 FODA Área de Talento Humano	50
Tabla 13 FODA Área de Tecnología de la Información.....	51
Tabla 14 Declaración de la Misión de Laboratorios GUIMO.....	52
Tabla 15 Declaración de la Visión de Laboratorios GUIMO	53
Tabla 16 Declaración de Valores de la Empresa GUIMO	54
Tabla 17 Cuestionario cliente interno	55
Tabla 18 Alineación de estrategias con los objetivos	59
Tabla 19 Objetivos por perspectivas	60
Tabla 20 Indicador de incremento de utilidad.....	74
Tabla 21 Indicador de efectividad en ventas.....	74
Tabla 22 Indicador de disminución de costos	75
Tabla 23 Indicador de fidelidad de clientes	75
Tabla 24 Indicador de índice de ventas	76
Tabla 25 indicador de crecimiento de clientes directos	76
Tabla 26 Indicador de compras efectivas.....	77
Tabla 27 Indicador de procesos esquematizados	78
Tabla 28 Indicador de proveedores	78
Tabla 29 Indicador de alianzas estratégicas	79

Tabla 30 Indicador de visitas	79
Tabla 31 Indicador de almacenaje.....	80
Tabla 32 Indicador de productividad	80
Tabla 33 Indicador de índice de uso de maquinaria.....	81
Tabla 34 Indicador de capacitación.....	82
Tabla 35 Indicador de eficacia	82
Tabla 36 Indicador de incentivos	83
Tabla 37 Indicador de capacitación.....	83
Tabla 38 Cuadro estretégico perspectiva aprendizaje y crecimiento	85
Tabla 39 Cuadro estratégico perspectiva proceso interno.....	86
Tabla 40 Cuadra estratégico perspectivas proceso interno y cliente.....	87
Tabla 41 Cuadro estratégico perspectivas cliente y financiera	88
Tabla 42 Plan de acción N 1 de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	90
Tabla 43 Plan de acción N 1 de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	91
Tabla 44 Plan de acción N 2 de la perspectiva procesos internos.....	92
Tabla 45 Plan de acción N 3 de la perspectiva procesos internos.....	93
Tabla 46 Plan de acción N 3 de la perspectiva procesos internos.....	93
Tabla 47 Plan de acción N 4 de la perspectiva procesos internos.....	94
Tabla 48 Plan de acción N 5 de la perspectiva clientes	95
Tabla 49 Plan de acción N 5 de la perspectiva clientes	96
Tabla 50 Plan de acción N 5 de la perspectiva clientes	96
Tabla 51 Plan de acción N 6 de la perspectiva clientes	97
Tabla 52 Plan de acción N 7 de la perspectiva financiera.....	98
Tabla 53 Plan de acción N 7 de la perspectiva financiera.....	98
Tabla 54 Plan de acción N 8 de la perspectiva financiera.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1 Organigrama Estructural Laboratorios GUIMO.....	5
Figura 2 Procedimiento para la elaboración de Balanced Scorecard.....	34
Figura 3 Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en universidades.....	35
Figura 4 Fases para el desarrollo de CMI	36
Figura 5 Procedimiento para el desarrollo CMI.....	37
Figura 6 Mapa estratégico de Laboratorios GUIMO.....	64
Figura 7 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad.....	65
Figura 8 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad.....	66
Figura 9 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad.....	67
Figura 10 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad.....	68
Figura 11 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad.....	69
Figura 12 Relación causa-efecto entre contacto con proveedores y aumentar rentabilidad.....	70
Figura 13 Relación causa-efecto entre capacitación al nuevo personal y aumentar rentabilidad.....	71
Figura 14 Relación causa-efecto entre capacitación al nuevo personal y aumentar rentabilidad.....	72

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

Historia

Laboratorios GUIMO

Laboratorios GUIMO es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos veterinarios, cubre varios mercados debido a la calidad y prácticas aplicadas en el proceso de producción, además de ofrecer una variedad de productos tales como tabletas diuréticas, yodos antisépticos, bactericidas, viricidas, fungicidas, esporicidas, antibióticos, antisépticos, analgésicos, antiinflamatorios, expectorantes, antiparasitarios y diuréticos. Está situada en la Parroquia Huambaló, sector La Florida ciudad de Pelileo, provincia de Tungurahua

Estos laboratorios aparecieron en 1994, nace como una distribuidora de productos veterinarios de otras líneas, su dueño y fundador, el Dr. Guillermo Morales Garzón se convierte en uno de los vendedores más reconocidos debido a la experiencia y conocimiento que tenía con respecto al área farmacéutica, esta actividad la empezó en la ciudad de Pelileo con unos cuantos trabajadores; en sus inicios se enfocó en tener buenos proveedores que le proporcionaran productos de calidad y abastecer adecuadamente a sus clientes, para ese entonces el mercado era limitado ya que la distribución era únicamente para las ciudades de Pelileo y Ambato, sin embargo tuvo gran acogida y los consumidores se sentían satisfechos con el bien recibido y sobre todo con el servicio característico del propietario.

En el año 1998 empieza el funcionamiento de los laboratorios, se constituye legalmente en el mes de agosto de ese año; su vasta experiencia en el mundo de la farmacéutica, llevaron a su dueño a emprender su propio negocio; aproximadamente durante dos años la empresa decidió mantenerse con la actividad de distribución y seguir trabajando como intermediario con otros laboratorios reconocidos, con ello la organización pudo llegar a más ciudades y clientes y poco a poco fue extendiéndose, aunque durante ese período otro paso muy importante para la entidad estaba

gestándose.

Fue entonces para el año 2000 que GUIMO empieza a brindar sus servicios a través de su propia marca , considerando que habían ideas que aplicar, nichos que llenar y trabajo que generar; para ello se tuvo que ampliar instalaciones, innovar maquinaria, obtener personal y sobre todo emprender un camino que continúa hasta el día de hoy, ya que adquirir y actualizar permisos, trabajar de acuerdo a medidas establecidas para así brindar seguridad, calidez y calidad a los clientes es la prioridad principal. Además se registró debidamente en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y hasta la actualidad en el ámbito legal tributario la organización es considerada como persona natural obligada a llevar contabilidad.

En el año 2010 la empresa obtuvo la calificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) es así como todos los procesos realizados son minuciosamente revisados, se aplican adecuadamente todas las medidas y reglamentos que le son exigidos, desde lo correspondiente a las actividades productivas afines a la organización como también las del ámbito laboral y talento humano.

GUIMO, busca evolucionar permanentemente, enfocándose en el ideal de ir cubriendo todos los nichos que le sean posibles y sobre todo adaptándose a la globalización y avances tecnológicos que día a día no se detienen; los cambios dados por la legislación del país tanto en el ámbito social como en el económico, no han sido impedimento para que la empresa siga mejorando y creciendo, buscando responder a la demanda y necesidades de sus clientes, expandiendo espacios para adquirir nuevos, implementando controles y procesos que permiten reforzar su competitividad y de esta manera seguir ampliándose y posicionándose en más mercados.

Actualmente se trabaja en todas las áreas farmacéuticas veterinarias a excepción del área de inyectables, sin embargo pese a ello se está trabajando continuamente esperando a futuro se pueda dar luz verde a la producción dentro de ese espacio.

En el mes de mayo del año en curso la empresa fue sujeta a una auditoría a nivel nacional por parte de la autoridad competente, Agrocalidad, para actualizar sus certificaciones correspondientes a BPM

Al presente, la empresa cuenta con 19 colaboradores distribuidos de la siguiente

manera:

- Planta: 9 personas
- Área: 3 personas
- Control de calidad: 4 personas
- Área de ventas: 3 personas

La correcta aplicación de medidas, regulaciones, controles internos y sobre todo comunicación entre departamentos ha permitido que la empresa se posicione dentro del mercado nacional, cubriendo todas las provincias del país.

GUIMO es una organización que trabaja arduamente por brindar a sus clientes y a la sociedad en general productos de calidad y calidez, es por ello que busca la mejora continua a fin de alcanzar la excelencia, razón por la cual ha establecido los siguientes lineamientos:

1.1.2 Misión

GUIMO está comprometido en proporcionar productos veterinarios de calidad, y un servicio de sanidad animal adecuada a las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo sustentable del sector pecuario y avícola en pro de la salud humana.

1.1.3 Visión

Incrementar nuestra competitividad en el mercado local, y traspasar las fronteras para ofertar nuestros productos en la región andina, logrando el reconocimiento y distinción del producto ecuatoriano.

1.1.4 Valores

- Ética
- Confiabilidad en producto y servicio.
- Responsabilidad.
- Eficacia en cuanto a la calidad de nuestros productos y servicios.
- Eficacia en cuanto a nuestros tiempos de respuesta.
- Respeto.

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.

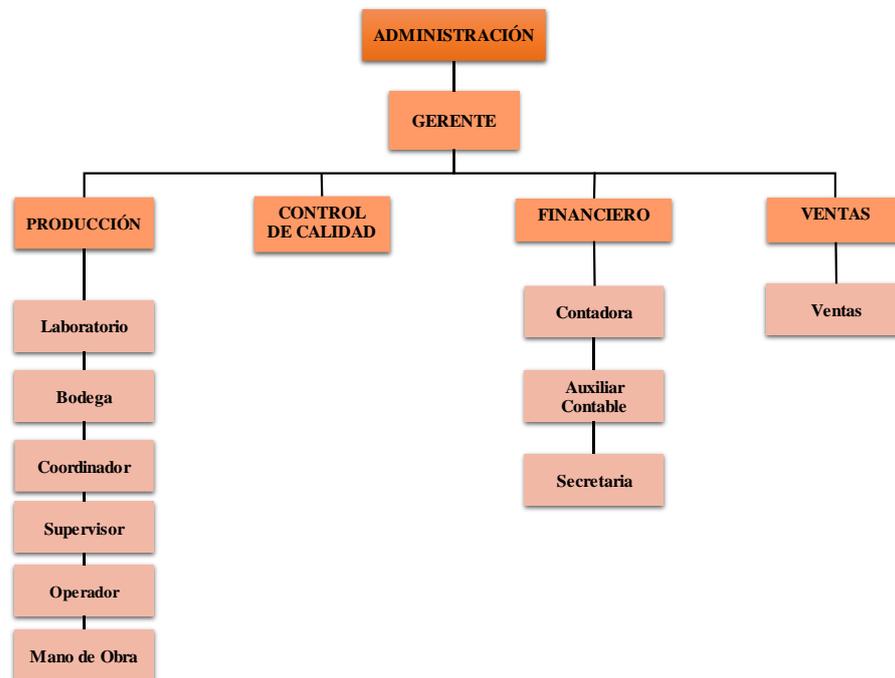
1.1.5 Objetivos organizacionales

La empresa ha tomado como base para elaborar su estrategia aquellas metas que ha considerado fundamentales y prioritarias alcanzar:

1. Brindar productos de calidad y calidez.
2. Posicionarse notablemente en el mercado nacional.
3. Incrementar la rentabilidad económica.
4. Cubrir todas las áreas farmacéuticas veterinarias.
5. Invertir en maquinaria, tecnología y sistemas que permitan una mejora continua.
6. Mantener una buena comunicación y relación con los proveedores y clientes.
7. Conservar un proceso de producción eficaz, eficiente y de calidad.
8. Mantener la seguridad y bienestar de todos los empleados.

Para la consecución de los objetivos estratégicos, la empresa cuenta con cinco departamentos fundamentales para la misma: administrativo, producción, control de calidad, financiero y ventas, los mismos que tienen sus subdivisiones y está provistos de personal calificado que cuenta con las habilidades y destrezas adecuadas y necesarias para cumplir con las funciones delegadas que van a ser detalladas a continuación en la figura N° 1.

Figura 1 Organigrama Estructural Laboratorios GUIMO



Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Departamento administrativo

Gerente: Encargado de la planificación, dirección y control de las actividades de la entidad, además de ser parte activa de la empresa y participar colaborativamente en cada una de las áreas de la institución, brindando el liderazgo necesario.

Departamento de producción

- **Laboratorio:** Se realiza un análisis de la materia prima obtenida, observando minuciosamente la existencia de ciertos agentes bacterianos o infestaciones (ácaros, bacterias, entre otros), humedad, temperatura, para asegurar que la materia prima cumple con las características óptimas para ser usada en la elaboración de los fármacos veterinarios.
- **Bodega:** Luego de ser revisada la materia prima pasa a ser receptada y añadida en información, posteriormente se almacena para ser usada.
- **Coordinador de producción:** Esta a su cargo realizar una programación

diaria de los productos que se deben producir en las diferentes áreas que el laboratorio produce durante el día, tomando en cuenta los pedidos y calendarios debidamente organizados.

- **Supervisores de producción:** Son quiénes están designados para administrar los recursos y procesos de la empresa, reciben y revisan las programaciones de producción diarias.
- **Operador del cuarto de control:** Es el encargado de verificar la fórmula para la elaboración de los productos y que se cuente con la cantidad exacta de la materia prima. Supervisa al personal encargado de pesar y clasifica los ingredientes.
- **Mano de obra:** Personal que se encarga de la elaboración del producto en sus diferentes áreas y uso de maquinaria y herramientas.

Departamento de control de calidad

Encargado de realizar pruebas tanto a la materia prima como al producto final para asegurar que cuente con todas las características necesarias para brindar la calidad requerida.

Departamento financiero

- **Contadora:** Encargada del área contable, entre sus responsabilidades están actividades tales como la clasificación, análisis, interpretación y registro de las transacciones que diariamente se generan en el laboratorio, teniendo en cuenta la transparencia y veracidad en cada acción.
- **Auxiliar contable:** Clasificar, ordenar y archivar en forma cronológica los registros contables, y servir de apoyo y ayuda en las actividades que el contador requiera.
- **Secretaria:** Ayudar al gerente en actividades complementarias e inclusive si es necesario brindar apoyo al auxiliar contable en la elaboración de roles, facturación, control y registro de inventario, etc.

Departamento de ventas

- **Vendedores:** Al tener contacto directo con los consumidores, brindan información necesaria acerca de las necesidades y demandas del mercado, que es fuente importante para que haya un enfoque en aquellas áreas y así haya un mejor posicionamiento y alcance de la empresa.

1.2 Descripción del entorno

Laboratorios GUIMO al igual que varias empresas decidió crear su propia marca y ha tenido que adaptarse a las distintas disposiciones legales, realizando auditorías periódicamente, elaborando planes estratégicos, planes operativos anuales (POA), certificándose con BPM, adquiriendo tecnología de punto e insumos de calidad para un mejor servicio, sistematizando sus procesos y cumpliendo satisfactoriamente con las obligaciones tributarias asignadas.

Dentro de la base legal de la empresa GUIMO tenemos:

Constitución de la República del Ecuador 2008

Art 319: Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008).

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

Art. 53: Se define a la “Micro, Pequeña y Mediana empresa como toda persona natural o jurídica que como una unidad productiva ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código” (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

Art. 107: Obligación Tributaria Aduanera.- es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010)

GUIMO al tener obligaciones tributarias se rige dentro de otras normativas tales como el Código Tributario y Ley de Régimen Tributario Interno, además se consideran y aplican las directrices correspondientes al Código de trabajo a fin de regular adecuadamente la relación con los trabajadores.

La empresa es considerada agente de retención de acuerdo con la resolución NAC-DNCRASC20-00000001, emitida por el SRI; no se acogió al nuevo régimen de microempresas debido a que sus ingresos brutos anuales superan los \$300.000 y tiene 19 trabajadores a su cargo y de acuerdo con el agente recaudador y el Ministerio de Industria y Productividad del Ecuador se consideran microempresas a aquellas cuyo número de empleados sea menor a 10 y sus ventas menores a \$300.000, razón por la cual su actividad tributaria seguirá siendo la misma. En cuanto a las medidas a tomar por la emergencia sanitaria, la empresa trabaja las 8 horas establecidas, durante la emergencia los empleados recibieron su sueldo habitual sin ningún tipo de recorte, los mismos firmaron un contrato de responsabilidad que permite que fuera de la empresa los trabajadores deben ser totalmente cuidadosos para que al momento de retornar a la misma no surjan inconvenientes y se brinde una seguridad mutua; dentro de la empresa se siguen todos los protocolos como desinfección constante de áreas de trabajo con alternación de desinfectantes para que no haya resistencia, la temperatura se toma diariamente a todos los que ingresan, para que no haya contaminación externa realizan una sola jornada, razón por la cual se decidió que todos los empleados deben almorzar en la empresa tomando la distancia requerida y estableciendo horarios. En el aspecto social la empresa se siente totalmente comprometida, es por ello que no ha dejado de trabajar y sigue distribuyendo sus productos, abasteciendo a sus clientes pero ante todo ofreciéndoles productos seguros y de calidad.

Al realizar el análisis previo a la empresa se detectó que en los últimos años no ha habido un incremento de su rentabilidad y que han sido pocos los nuevos clientes obtenidos, la empresa cuenta con los recursos para aumentar sus ganancias y ampliar

su nicho, es por ello que se ha visto necesario optimizarlos a través de la aplicación del BSC y así no sólo mejorar su rentabilidad sino cada área y departamento de la organización.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación ha sido impulsada principalmente con el objetivo de estudiar y analizar el capital intelectual y cómo este podría ser una clave fundamental para que las empresas puedan mejorar sus ingresos de manera presente y futura. El término capital intelectual ha tenido su largo recorrido pero no es sino hasta hace unas cuantas décadas que se empezó a emplearlo con mayor enfoque. “El capital intelectual ha sido considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos y formalmente valorado por prácticamente nadie” (Sanchez Medina, Melián, & Hormiga, 2007, pág. 57) ya que fue hasta hace poco que los empresarios y contadores se dieron cuenta de que las herramientas contables no permiten valorar intangibles y es allí cuando nace este término y aparecen métodos de medición para valorar los mismos. El capital intelectual ha sido dividido en tres dimensiones, lo cual permite hacer énfasis en las diferentes áreas existentes dentro de los intangibles de una empresa, de allí aparecen el capital humano, capital estructural y el capital relacional.

Para poder integrar todas las dimensiones del capital intelectual existen algunas herramientas, una de ellas es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de mando integral que consiste en la elaboración de indicadores financieros y no financieros a través de los cuales se miden los resultados obtenidos por las empresas, “es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas de control de gestión, proporcionando una perspectiva global y facilitando la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la empresa” (Díaz & Marreno, 2014, pág. 40) ya que traduce la visión y estrategia de una organización en una relación causa-efecto que permite monitorear el correcto desarrollo y desempeño de las mismas, dicha herramienta fue diseñada por Robert Kaplan y David Norton.

Montoya (2011) menciona que con el BSC la organización deberá realizar una reestructuración de sus estándares de tal manera que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que éste sistema de gerencia reemplaza ese vacío existente en la

mayoría de los sistemas de gestión debido a la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia.

1.3.2 Justificación metodológica

El desarrollo del proyecto estará basado en la aplicación de Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que es una herramienta que permite realizar una evaluación profunda del desempeño de una organización brindando una perspectiva que integra medidas financieras, clientes, procesos internos y crecimiento organizacional, a través de la misma se analizarán la misión, visión, objetivos, estrategias y áreas fuertes y débiles de la empresa, con el fin de poder elaborar un mapa estratégico para relacionar las diferentes perspectivas del BSC y así formular indicadores cuya función será conocer qué tan efectivo es el desempeño de la misma. (Alveiro & Bárbaro, 2011). Además se utilizarán como guías varias fuentes bibliográficas y estudios ya realizados en empresas que ya han aplicado este modelo y que permitirán que el diseño del BSC o CMI sea más eficaz y adecuado.

Se trabajará con la empresa de estudio del proyecto integrador “LABORATORIOS GUIMO”, una empresa del Cantón Pelileo que lleva alrededor de 20 años en el mercado y que se ha orientado a la investigación, producción y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios, la misma brindará total apertura para realizar el estudio pertinente y el diseño del CMI.

1.3.3 Justificación práctica

Esta investigación presenta un impacto social y profesional importante debido a que el conocimiento y la estimación del capital intelectual resulta esencial a la hora de situar a los recursos humanos, procesos internos y clientes en el centro de los esfuerzos de la empresa, y para que , además, se puedan identificar con mayor facilidad aquellas falencias como también ventajas y fortalezas de la empresa que deban ser consideradas para corregir y mejorar .El estudio permitirá que se puedan combinar conocimientos, eliminando límites y permitiendo expandir la mente y habilidad del contador, y así reafirmando su papel importante dentro de la toma de decisiones.

Además, permitirá que Laboratorios GUIMO pueda establecer estrategias, implementar acciones, iniciativas o programas para el alcance de los objetivos, tener una visión y control del funcionamiento de cada una de sus áreas, así como también integrar la información de cada una de ellas, ejecutar correcciones y sobre todo tomar decisiones de una manera más acertada ya que podrá utilizar el diseño del CMI para beneficio de la organización.

Asimismo, en Ecuador no se ha dado la importancia requerida a este capital, por lo cual sería de mucha ayuda para que posteriormente las empresas puedan tomar el diseño, aplicarlo y seguir mejorando.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para la empresa GUIMO como herramienta para la medición de la gestión de recursos humanos y financieros.

1.4.2 Objetivos específicos

- Definir el destino estratégico de la empresa para el logro de los objetivos a corto y largo plazo
- Identificar los temas o áreas clave para la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Construir el mapa estratégico desde cada una de las perspectivas del CMI para el cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar indicadores de gestión que permitan el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.5 Revisión de la literatura

1.5.1 Capital intelectual

El término capital intelectual aparece en los años noventa como respuesta a la necesidad de registrar contablemente los activos intangibles, los cuáles pueden definirse de varias formas, según la Comisión Europea son la “fuente no física de futuros beneficios económicos” (Torres, 2010, pág. 84) , de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad 38 (NIC) “aquél activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones con la administración de la entidad” (García, Simo, & Sallan, 2006, pág. 286) desde un enfoque operativo Volsselman (1998) los identifica como gastos corrientes en los productos intangibles que surgen durante cierto período y tienen una duración que supera el año parecer .Por otro lado Hendriksen y Van Breda (1992) expresan que los activos intangibles aparecen cuando existe una inversión en un servicio y el pago es ya sea en efectivo o de cualquier otro tipo incluso llegan a considerar como intangibles a ciertos pagos anticipados y en términos contables se define como intangibles “aquellos activos no financieros que no tienen sustancia física, pero que son identificables y controlados por la empresa a través de derechos legales o custodia física” (Torres, 2010, pág. 84). Cuando las empresas se percataron que no tenían las herramientas adecuadas para realizar el registro pertinente de estos activos, los cuales, para muchas, especialmente aquellas que estaban enfocadas en la innovación y fomentación del conocimiento, se empieza a difundir la expresión, capital intelectual y a desarrollar herramientas que facultaran su medición.

Por otro lado el alcance del capital intelectual como estrategia se remonta a la antigüedad, en donde civilizaciones tales como Egipto y Grecia ya habían desarrollado un tipo de codificación para reconocer el conocimiento y utilizarlo como medio para aumentar su poder territorial, estos vestigios fueron hallados en sus bibliotecas (Torres, 2010).En 1969 John Kenneth Galbraith empezó a cuestionarse así mismo sobre cuánto valor se habría obtenido a través del capital intelectual en los últimos años (Edvinsson & Sullivan, 1996).Sin embargo a partir de la mitad de los años noventa es cuando se empieza a buscar una definición estándar para este capital y aunque aún no

se ha llegado a una ,debido a que el concepto es bastante flexible y sobre el mismo se han hecho varios aportes, muchos conocedores del tema han tomado el reto de conceptualizarlo de manera más rigurosa y general, tomando en cuenta teorías y estudios realizados.

La conceptualización del capital intelectual empieza con la contribuida por los pioneros de este tema, Edvinsson y Malone a través de la siguiente metáfora intentan explicar:

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo. (Edvinsson & Malone, 1999, pág. 26)

1.5.2 Conceptualización

El término capital intelectual aparece recientemente y aún resulta desconocido para algunos, por ende muchos autores tienen diferentes maneras de conceptualizarlo aunque todos coinciden en que es el conjunto de activos inmateriales que convergen para que la empresa funcione de manera óptima. Para Stewart “el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva” (Roig, Ribeiro, Torcal, de la Torre, & Cerver, 2004, pág. 1008) dentro de esta definición los empleados son considerados como ejes fundamentales del funcionamiento de la organización ya que de ellos derivan las características esenciales que ponen en marcha los procesos de la misma, por otro lado Robinson y Kleiner mencionan que el capital intelectual está conformado por varios elementos entre los cuales están el conocimiento, la propiedad intelectual, las habilidades, destrezas, tecnología ,estructuras organizacionales, entre otros, que son utilizados como ventaja competitiva con respecto a otras entidades a fin de generar mayor rentabilidad, se manifiesta también que dentro de este grupo entran no solo los activos relacionados con la gnosis del hombre, también están las marcas, proveedores, nombres de los productos, inversiones hechas con anterioridad que si bien es cierto tienen un notable valor

dentro de las empresas no están siendo registradas ni valoradas contablemente. (Medina, Melián, & Hormiga, 2007).

Nevado y López (2002) afirman que este capital aunque no esté incluido o reflejado en los estados contables está generando o va a generar a futuro más ganancias para la empresa debido al adecuado uso del capital humano, innovación en tecnología, relaciones con clientes, organización y control interno, desarrollando características que sólo serán propias de la entidad y que permiten crear una diferenciación entre las demás organizaciones y la misma, consintiendo así que más adelante se obtengan más beneficios.

El capital intelectual es el resultado de la necesidad de controlar y dirigir a la empresa en su totalidad, incluyendo las partes que no sean visibles, razón por la cual se hace necesario implantar un sistema de medición holística (Ramírez D. , 2007)

Varios son los autores que a lo largo de este último siglo han realizado investigaciones sobre el capital intelectual, intentando vislumbrar una definición adecuada con respecto al mismo, con el fin de tomar ventaja y mejorar el funcionamiento de las empresas y sobre todo optimizar su rendimiento y rentabilidad, a pesar de que cada uno tiene una perspectiva diferente y que no todos coinciden con la idea de que ciertos activos sean considerados parte de este capital, sus conceptualizaciones confluyen en que el capital intelectual es aquella parte no visible contablemente de la empresa , que está relacionada con el entorno de la misma tanto interno como externo, incluyéndose empleados, maquinaria, innovación, clientes, proveedores, habilidades y sobre todo el conocimiento, el cual va a permitir que los procesos sean flexibles y que cada destreza sea mejorada a fin de crear diferencias y ventajas competitivas en el mercado y de esta manera corregir procesos e incrementar ingresos. (Funes & Garnica, 2001)

1.5.3 Componentes o dimensiones

El término capital intelectual hace alusión a aquellos activos inmateriales o intangibles que ayudan al correcto funcionamiento de las organizaciones, pero son varios los activos considerados como intelectuales y no todos corresponden a una

misma dimensión, razón por la cual se los ha segregado en cuatro categorías. Brooking (1997) diversifica el capital intelectual en: activos de mercado, de propiedad intelectual, centrados en el individuo y de infraestructura.

Los activos relacionados con el mercado son aquellos que como su nombre lo dice permiten una conexión directa con el mercado, aquí intervienen marcas, fidelidad de los clientes, canales de distribución, modelos de utilidad, sistemas operativos operativos, contratos, franquicias, licencias, etc. Estos activos dan a conocer a la empresa, su prestigio, características y aquello que hace, a los diferentes consumidores es por ello que acoplando todas las características mencionadas se crea un mercado propio (Plata, 2005), se podría decir que es el área correspondiente a la imagen de la empresa y cómo esta llega a diversos nichos del mercado a través del cuidado de la misma y de mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.

Los activos de propiedad intelectual están conectados con el Know How (saber cómo) y tienen que ver con derechos de autor, patentes y todo aquello que proteja el derecho a los diseños creados ya que se relaciona y facilita la creación de ideas diferenciadoras en las empresas (Castaño & Arias, 2015); dentro de una empresa el know how es propio de los empleados quienes a través del conocimiento, habilidades y recursos tecnológicos, podrán transformar la materia prima en un producto que nunca va a ser igual al de la competencia, debido a que cada proceso difiere en su duración, los pasos a seguir, recursos utilizados, tecnología, es por ello que existe una marca y por ende se deberá tener una patente, puesto que a través de ella se podrá ir mejorando una idea que se tenía en un inicio; dentro de una empresa industrial, los procesos son protegidos mediante un acuerdo de no divulgación con los trabajadores.

Aquellos activos que tiene que ver con el individuo están estrechamente vinculados con las capacidades de los trabajadores, su fuerza, destreza, resolución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, aprendizaje, que son propios de cada empleado y que por tal razón nadie puede apropiarse de estas características que sólo le pertenecen y que pueden ser únicamente desarrolladas a su manera, por él. Alfred Marshall explica que la retribución por la educación y adiestramiento a los trabajadores en años futuros no sería notable, el empleador

invertirá en su educación y el conocimiento obtenido se convierte en algo inherente en él y probablemente en unos años este sea despedido o consiga otro empleo y llevará consigo todo lo aprendido, que pasará a formar parte de otra organización, de ahí la importancia de conocer el valor de cada ser humano dentro de las empresas y saber utilizarlo a favor. (Ramírez D. , 2007)

Dentro de los activos de la infraestructura se encuentran los que permiten un buen funcionamiento interno de la organización, entre ellos tenemos control interno, segregación de funciones, ambiente, metodología para cálculo de ventajas y riesgos, direccionamiento de procesos y ventas, medidas y manejo financiero, medidas de seguridad, información sobre el mercado, ventas y clientes, sistemas informáticos, en los cuales no se considera el software como tal sino cómo los trabajadores ejecutan su trabajo a través de ellos; en síntesis estos activos precisan la forma de trabajo de la organización y a su vez ayudan a identificar y corregir técnicas y procesos, brindando además una adecuada comunicación entre departamentos. (Ramírez Y. , 2020)

De manera mucho más concisa Benavides & Quintana (2003), divide al capital intelectual en 3 dimensiones: Capital Humano, Estructural y Relacional; esta perspectiva ha sido la más acogida por otros autores e investigadores.

1.5.3.1 Capital humano

El Capital Humano no se refiere a los trabajadores en sí, sino al conocimiento y habilidades que estos poseen, las virtudes de las cuales nacen el liderazgo, creatividad e innovación, las mismas que son obtenidas a través del conocimiento, las experiencias y las tomas de decisiones hechas por los individuos, es decir, la manera en la que se desenvuelven los empleados durante el funcionamiento de la organización (Navarro, 2005). El capital humano es un conglomerado de varias características y sobre todo departamentos, Boisier (2002) señala que existen otros capitales inherentes al humano tales como:

Capital cognitivo.- Relacionado con el conocimiento que tiene la empresa, el cual ha ido desarrollándose a través de los años y de acuerdo a los cambios suscitados por la globalización, relacionados con la historia y entorno de la misma.

Capital simbólico.- Tiene que ver con el poder de la palabra y como está se puede convertir en un factor clave para la obtención de aquello que se quiere, se puede relacionar lo que Boisier menciona con la comunicación entre los departamentos y sus individuos.

Capital cultural.- Está conformado por los bienes físicos e intangibles de la organización además de los procesos internos perfeccionados en el transcurso del tiempo que ésta posee, que son propios y por cuya razón se les denomina como bienes culturales.

Capital cívico.- Está vinculado con la sociedad civil y pública, los intereses de las mismas las cuáles permitirán que la empresa tenga pleno conocimiento de sus derechos y obligaciones para con ellas.

Capital psicosocial.- Enlazado con las emociones humanas, sus motivaciones, inclinaciones al progreso, va enmarcado con las personalidad y carácter de los empleados y cómo a través de estas se desenvuelve en sus labores.

Capital sinérgico.- Propio de la acción y ejecución de estrategias que direccionan el correcto uso de los activos inmateriales.

Un empleado satisfecho, que se siente cómodo en su área de trabajo, con una remuneración laboral justa, correctamente capacitado e instruido, aporta con mayor energía y conocimiento que otro que no y si a esto le sumamos más empleados con estas características la empresa poseería un gran potencial humano.

1.5.3.2 Capital estructural

El capital estructural de la empresa abarca todos los conocimientos que han podido ser internalizados, es decir, todos aquellos que se han convertido en parte de la misma y que no podrían perderse aún si los empleados se fueran, son propios de la organización y se considerarían como la cultura empresarial. Los procesos internos, controles, metodologías, estrategias, tecnología, bases de datos, entre otros, son factores mediante los cuales los empleados pueden trabajar y transformar materia prima en producto, pero al ser algo relativo a la entidad éstos nunca podrán adueñarse de ellos. (Medina, Melián, & Hormiga, 2007, pág. 105)

Bontis (2004) define al capital estructural como un capital de procesos, lo compara con un almacén o bodega que no contiene recursos humanos a diferencia del capital humano sino conserva información y dentro de una empresa se refiere a sistemas de información, programas, bases de datos, tecnología, que contribuyen a que el trabajador realice sus actividades productivas. En conclusión este capital corresponde a todo aquello que le pertenece a la empresa y que permanecerá aunque los empleados ya no estén.

Según Ordoñez (Ordoñez, 2004) el capital estructural se subdivide en:

Capital organizativo. - Este capital abarca aquellas particularidades propias de la organización de la empresa tales como el la distribución de actividades y funciones, horarios, normas, medidas de seguridad, control interno, coordinación, estructura organizacional, procesos de producción, planes y estrategias, entre otros.

Capital tecnológico.- se refiere a los conocimientos técnico e industriales obtenidos a través de la investigación e innovación que son proporcionados para mejorar procesos y que van de la mano con la tecnología y su desarrollo.

1.5.3.3 Capital relacional

El Capital Relacional se fundamenta en las relaciones que tiene la organización con el exterior, a diferencia del estructural que está basado en lo internalizado de la empresa, el capital relacional hace un enfoque a lo externalizado, demostrando que la empresa no puede trabajar ni ganar valía por sí sola, para su desarrollo es necesaria la intervención de clientes, proveedores y accionistas. Este capital se cimenta en el modo en cómo la empresa se desarrolla y entrelaza con los agentes afines a su actividad y los agentes sociales que forman parte de su entorno (Machorro , Mercado, Cernas, & Romero, 2016) .

Varios autores han intentado diversificar y subdividir este capital, sin embargo la propuesta realizada por CIC (Comisión de Investigación Contable) (Martín, Alama , López, & Navas, 2009) es la más a aceptada, debido a que se estructura de acuerdo a las organizaciones y principales agentes con los que se relaciona, tales como:

Relaciones con clientes.- Estas conexiones están ligadas a la confianza y lealtad que tienen los clientes con la organización, se hace imperante la necesidad

de conocer a los clientes y así generar mayor conocimiento que permita satisfacerlos y así asegurar los ingresos que provienen de ellos.

Relaciones con proveedores.- Conectadas con la gestión de suministros, Cousins Handfield, Lawson, & Petersen (2006) expresan que mantener una correcta comunicación y socialización ya sea esta formal o informal con los proveedores permiten que haya una mejor estabilidad, confianza y compromiso con ellos y a su vez esto beneficia la gestión de la cadena de suministros.

Relaciones con aliados.- Las redes de alianzas y cooperación son pilares fundamentales sobre todo en la innovación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas (Welbourne & Pardo del Val, 2008) .Mantener una sólida comunicación con los aliados conducen a que la empresa pueda recibir ayuda externa en el caso de necesitarla, inclusive de acuerdo a sus experiencias se podrían asesorar mutuamente , lo que generaría un aprendizaje institucional continuo.

Reputación de la empresa.- Mantener una buena imagen de la organización es esencial a la hora de mantener relación con los grupos afines de la misma, es de gran utilidad para la empresa debido a que los individuos podrán obtener referencias del mercado acerca de la empresa y podrán a partir de ello construir confianza que influirá para que se conviertan en clientes , de la misma manera sucede con proveedores ya que al reconocer la reputación existente podrán ofrecer sus servicios, lo que podría ser una gran oportunidad para detectar tanto oportunidades tecnológicas como de mercado. (Flostrand, 2006)

Han existido algunos estudios y métodos que manifiestan la importancia de la lealtad de los clientes y de cómo mantenerlos brinda seguridad y obtención de ganancias no sólo en el presente sino también a futuro, lo mismo sucede con los proveedores y accionistas, mantener una buena comunicación y relación con los mismos permitirá llegar acuerdos fácilmente y a trabajar de manera más efectiva y eficiente.

1.5.4 Modelos de gestión

El capital intelectual al ser un término bastante complejo en el cuál se desarrollan un sinnúmero de activos intangibles, ha sido necesaria la creación de modelos que permitan medirlos y así la empresa podrá conocer el valor y

protagonismo que éstos tienen dentro de la misma, a través de su identificación y cálculo se obtendrá un diagnóstico que guiará a la organización hacia mejores rumbos estratégicos.

Varios han sido los eruditos que han buscado medir el capital intelectual y ayudar a las empresas en las últimas décadas, es importante mencionar que a pesar de ser un método muy efectivo que ha sido popularizado por los resultados obtenidos en las empresas aplicadas, el Cuadro de Mando Integral o BSC no es el único que existe y que por ende algunas entidades han optado por aplicar otros modelos ya sea por su direccionamiento o facilidad de empleo.

1.5.4.1 Modelo navegador skandia

Bastante parecido al modelo de Kaplan y Norton, este aparece como resultado del libro publicado por Edvinsson y Malone en 1994, en el cual se publica un anexo de la empresa en la cual estos investigadores realizaban sus estudios, demostrando la diferencia existente entre el área financiera y la del capital intelectual, de esta manera desarrollan para el año 1998 un modelo que les permita brindar un mejor direccionamiento dentro de la toma de decisiones. Al igual que el CMI, este modelo tiene algunos enfoques tales como: financiero, procesos, clientes y el humano. (González & Rodríguez, Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública, 2010)

1.5.4.2 Modelo de intellectual assets monitor

Elaborado por Karl Sveiby, es un modelo que se enfoca en los activos intangibles, los cuales se encuentran divididos en: capital humano, que está representado por las capacidades de los trabajadores dentro de sus funciones así como también para enfrentar situaciones, se toma mucho en cuenta la experiencia y la educación y capital estructural que se subdivide en interno y externo, en donde la parte interna tiene que ver con los factores formados y elaborados por la misma empresa: derechos, patentes, métodos, bases de datos, entre otros y los externos que se relacionan con los clientes y proveedores (García, Simo, & Sallan, 2006). El modelo es muy similar al Skandia y propone el estudio de los activos a través de tres indicadores:

1. Indicadores de Crecimiento e Innovación
2. Indicadores de Eficiencia
3. Indicadores de Estabilidad

1.5.4.3 Modelo technology Broker

Annie Brooking en el año de 1998 propone este modelo, el cual posee los mismos lineamientos que el Skandia, contrastando que se incluyen los activos intangibles, pero también los tangibles. De acuerdo con su modelo los activos intangibles se dividen en:

- 1.-Activos de mercado
- 2.-Activos de propiedad intelectual
- 3.- Activos humanos
- 4.- Activos de infraestructura

Brooking a través del modelo realiza una auditoría del capital intelectual, un muestreo en el cual se describen los beneficios que obtiene la organización al realizar la medición del mismo, además de que se tiene conocimiento de la capacidad que tiene la empresa para la aplicación de estrategias y logro de metas y objetivos.

1.5.4.4 Modelo de dirección estratégica por competencia

Bueno desarrolla este modelo poniendo como centro de estudio al capital intelectual y para su medición utiliza la dirección estratégica por competencia. El modelo se fundamenta en tres factores esenciales:

- 1.- Origen tecnológico
- 2.- Origen organizativo
- 3.- Origen de carácter social

Y las competencias generales a tomar en cuenta son: actitudinal, aptitudinal y la valorativa

Todos los factores y competencias se basan en cada miembro y su función en la empresa, de tal manera que lo que se busca es focalizar los esfuerzos en todas

las competencias posibles a fin de que cada departamento o área trabaje eficientemente.

Los primeros desarrollos de modelos de gestión de capital intelectual comienzan a aparecer a mediados de los años noventa, la necesidad de dirigir organizaciones de manera más efectiva dio como respuesta varios modelos desarrollados que incluso hoy en día se siguen utilizando y aplicando en las empresas.

En la tabla N°1, se detallan los modelos de gestión más conocidos.

Tabla 1 Modelos de gestión según varios autores

Modelos	Autores	Años	Componentes	Aspectos Importantes
Balanced Scorecard	Norton y Kaplan	1992 - 1996	<ul style="list-style-type: none"> - La perspectiva financiera - La perspectiva de cliente - La perspectiva de procesos internos - La perspectiva de aprendizaje y mejora 	<ul style="list-style-type: none"> - Establece los objetivos y delimita los factores clave de los diferentes espacios críticos de la organización. - Determina los indicadores más relevantes para el control de cada factor.
Navegador de Skandia	Edvinsson y Malone	1992 - 1997	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Intelectual - Capital Humano - Capital Estructural - Capital Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaca que el valor real del rendimiento de una organización recae sobre su capacidad de crear valor sostenible.
Monitor de Activos Intangibles	Sveiby	1997	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura Interna - Estructura Externa - Competencias de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> Solo incluye en el Capital Humano a los que se consideran expertos.

<p>Modelo de dirección estratégica por competencia</p>	<p>Bueno</p>	<p>1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano o conjunto de competencias personales - Capital organizativo o grupo de competencias organizativas - Capital Tecnológico o grupo de competencias tecnológica - Capital Relacional o grupo de competencias relacionales con el entorno 	<p>- Brinda una nueva visión sobre la dirección del conocimiento, desde una perspectiva estratégica basada en la teoría de los recursos y capacidades.</p> <p>- Define el CI como un grupo de competencias que permite crear y mantener las ventajas competitivas de la organización.</p>
<p>Modelo de Vega-Rivero</p>	<p>Vega-Rivero</p>	<p>2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano - Capital Estructural - Capital Relacional - Capital Mercado 	<p>- Se aplica a cualquier tipo de organización (fundamentalmente hoteleras) ya que posibilita la identificación de los elementos de cada dimensión y de los indicadores en función de la estrategia y objetivos propios de la organización.</p>

Fuente: García, Simo, & Sallan (2006)

1.6 Balanced scorecard o cuadro de mando integral

Encontrar una metodología para que las empresas funcionen de manera más productiva y rentable ha sido un reto desde que el término Capital Intelectual apareció, como observamos anteriormente existen varios modelos, sin embargo por su versatilidad y resultados vistos a través de sus estudios y aplicaciones en el transcurso de los años, uno de los modelos favoritos para las organizaciones es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, nombre con el que inicialmente fue conocido por sus creadores.

En 1990 Robert Kaplan y David Norton, economistas norteamericanos, participaron en un estudio que tenía como fin desarrollar un modelo que permitiese expandir el estudio del capital intelectual en las empresas, ya que los modelos existentes en esa época se orientaban únicamente al área financiera, lo que entorpecía el estudio de otras áreas que tenían igual relevancia que la financiera e impedían crear un equilibrio que permitiese encauzar los estudios y esfuerzos hacia cada departamento. Kaplan y Norton efectuaron varias investigaciones obteniendo varias ideas que dieron germen al Cuadro de Mando Integral. (Muñoz E. , 2009)

Este acontecimiento se hizo público a través de una de las más reconocidas revistas, Harvard Business Review, en 1992, a partir de esa fecha muchas entidades aplicaron este modelo, obteniendo notables resultados, fue la razón por la cual tanto sus creadores como su diseño se volvieron famosos y prominentes hasta la actualidad, ya que este modelo se sigue aplicando en empresas de diferentes cualidades y fines.

1.6.1 Objetivos del balanced scorecard

Haciendo una revisión de autores que han estudiado el CMI o BSC, se puede deducir que este modelo no sólo busca la aplicación de indicadores sino que los usa como herramientas para a través de la información obtenida por su empleo proceder a un análisis mucho más profundo y complejo. Conforme a estudios de casos y usos de este modelo, analistas han llegado a la conclusión de que las empresas no pueden mejorar su rentabilidad sin llegar a conocer las necesidades y requerimientos de sus stakeholders, que son los individuos con los cuales la empresa fraterniza y mantiene sus negocios, clientes, proveedores, accionistas e incluso el gobierno mismo. El BSC,

permite describir objetivos, evaluar desempeños, crear vínculos entre distintos departamentos y además busca servir de apoyo para la penetración en el mercado. (Massón & Gual, 2006)

1.6.2 Perspectivas

Las empresas siempre han necesitado de herramientas que les permitan mejorar sus procesos y reconocer inconvenientes que se susciten, sin embargo el aumento de la competencia, la aparición de diferentes mercados, las nuevas legislaciones y la innovación tecnológica han exigido que se requiera de métodos que contribuyan no sólo a la detección de los problemas sino a brindar soluciones, es por ello que el BSC monitorea cada departamento de la organización, razón por la cual se ha hecho necesario que este alinee su enfoque a todas las perspectivas estratégicas de las empresas, entre las cuales están:

1.6.2.1 Perspectiva financiera

Los objetivos financieros considerados como los objetivos de largo plazo dentro de una empresa, de acuerdo al CMI deben estar vinculados con la estrategia de la empresa ya que estos por ser los fundamentales van a crear pautas para que las demás perspectivas se desarrollen. Según los mismos Kaplan y Norton: “Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando” (Kaplan & Norton, 2002, pág. 60)

Para cada fase financiera de la empresa (crecimiento, sostenimiento y cosecha) existirán objetivos, es la razón por la cual estos variarán, aunque existirá un objetivo general que será proporcional a las ventas de la etapa de crecimiento. Debido a la importancia de esta perspectiva es necesario que para empezar con el diseño del CMI exista un diálogo entre el director general o gerente y el director financiero para verificar o definir los objetivos financieros y estratégicos a fin de que se puedan analizar y de ser el caso reafirmar o replantearlos. (Pérez & Pirona , 2012)

La perspectiva financiera busca satisfacer las aspiraciones de los accionistas, es por ello que para lograrlo es necesario tener claro cuál es la visión de los accionistas a corto, mediano y largo plazo y a partir de ello establecer

estrategias para lograr los objetivos que se consideren ya que el fin del estudio de esta perspectiva través del BSC es medir los resultados a través de las ventas, contribución marginal, inversión en activos fijos y el valor económico agregado, en síntesis, se evaluará la rentabilidad de la empresa para con los inversionistas. (Alveiro, 2011)

1.6.2.2 Perspectiva del cliente

Dentro de esta perspectiva se tendrá que identificar los nichos de mercado en los cuales la empresa se encuentra compitiendo a fin de que se pueda conocer su segmentación y definirlo, de esta forma se podrá potenciar el nicho escogido, y se redireccionarán esfuerzos para mantener clientes, generar mayor satisfacción, obtener nuevos y generar mayor rentabilidad a partir de los mismos.

La satisfacción del cliente se enmarca dentro de la calidad, precio, relaciones y prestigio de la imagen de la entidad, el mantener un correcto estándar de estas características ayudará a aumentar los ingresos ya que no sólo se afianzará la lealtad de los clientes que la empresa posea sino capturaré la atención de nuevos (Alveiro & Bárbaro, 2011).

Esta perspectiva es una agrupación de actividades que forjan un valor agregado a la empresa, este valor deberá ser implementado en las distintas enmarcaciones de la satisfacción del cliente mencionadas en el párrafo anterior, ya que los consumidores distinguen fácilmente cuando se emplean esfuerzos ya sea por mejorar la calidad del producto o la manera en cómo este llega a ellos a través de publicidad o una atención óptima a los mismos. Según (Muñoz E. , 2009) en esta perspectiva se deben tomar en cuenta las siguientes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto y costo de la propiedad.

1.6.2.3 Perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva está enfocada en los objetivos de accionistas y clientes. Es necesario que se realice una cadena de valor con el fin de conocer los procesos internos para de esta manera identificar falencias dentro de la empresa, conocer las peticiones y demandas de los clientes, los procesos o métodos que no están realizándose correctamente dentro de la organización. Cabe recalcar que las

estrategias para mejorar esta área se obtendrán a partir de los objetivos orientados a satisfacer a accionistas y clientes. (Arroyo & Santillana, 2017)

Dentro de esta perspectiva el BSC se enfoca en el control, y mejora de los centros de responsabilidad existentes, además de brindar atención a control de procesos y costos, es por ello que se intenta mantener un equilibrio entre los costos fijos y los márgenes de contribución (López , Rojas, & Torres, 2001)

Se deberán identificar los objetivos e indicadores conexos a los procesos de la organización, el alcance de los mismos asegurará el éxito de la complacencia tanto de clientes como accionistas. De acuerdo con (Córdova, 2008) algunos indicadores a considerar dentro de esta perspectiva son:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo Unitario por actividad
- Niveles de Producción
- Costos de falla
- Costos de retrabajo, desperdicio/costo de calidad
- Eficiencia en el uso de activos

1.6.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta última perspectiva busca a fondo un adecuado aprendizaje y que a través de él haya un desarrollo, esta fase es aquella que sirve de cimiento para las tres anteriormente mencionadas, ya que de su correcta ejecución depende que las demás áreas se desenvuelvan de la manera esperada. Es necesario que existan inversiones pero ya no en departamentos o contextos tradicionales como la tecnología y maquinaria, sino se debe entender que el capital humano y todo aquello en lo que este se despliega debe ser considerado, sobre todo en cuanto a inversión en capacitaciones, infraestructura, procedimientos se trata. (Berríos & Flores, 2020)

En esta perspectiva se brinda un valor especial a los activos intangibles y sobre todo se evalúa la capacidad de los individuos para implementar creatividad en sus labores y áreas, para ello es necesario que la empresa sepa cómo mantener un buen ambiente de trabajo, a través de la motivación, satisfacción y productividad, el apalancamiento de estos tres pilares favorecerá la adecuada aplicación de procesos y sólo así las perspectivas anteriores se podrán llevar a cabo

de manera efectiva. Dentro de esta perspectiva también se debe tener en cuenta que los sistemas de información que posea la empresa deben ser reales y reflejar las actividades y datos correspondientes a cada departamento. La motivación a los empleados también es un gran aporte para el crecimiento de la empresa, si se les brinda la autonomía para que puedan sugerir sus ideas y opiniones estos se sentirán mucho más comprometidos con la organización al sentir que están siendo escuchados y sobre todo valorados. (Alvez, Ferraz, Chiari, Ofenhje, & Goncalves, 2014)

1.6.3 Fases

1.6.3.1 Diseño a nivel de alta dirección

Lo primero que se debe realizar es elaborar un mapa estratégico, en donde se deberán identificar las causas y efectos entre los componentes existentes dentro de la organización, a través del conocimiento de estos detalles, se podrán establecer objetivos e indicadores. Se trata de describir a partir de la dirección de la entidad cómo la empresa está trabajando para tener trabajadores satisfechos, mantener buenas relaciones con clientes y proveedores, mejorar la rentabilidad y sobre todo cuáles y cómo ha ido aplicando sus estrategias para la consecución de todos sus objetivos, para de esta forma detectar las fallas existentes y poder diseñar el CMI de acuerdo con las necesidades de la organización.

1.6.3.2 Despliegue

Una vez elaborado el mapa estratégico, los indicadores, realizar los análisis respectivos y haber diseñado el Cuadro de Mando Integral, se procede a aplicar este diseño en cada uno de los departamentos de la empresa, tomando en cuenta los cambios que existirán de acuerdo con las perspectivas a la que van a pertenecer cada unidad de trabajo.

1.6.3.3 Implementación

Dentro de esta fase se deberá tomar en cuenta el período de aplicación, haciendo un análisis periódico de los cambios y respuestas que se van dando a medida que la organización se va acoplado a los nuevos procesos y medidas propios del diseño de CMI aplicado. Al finalizar el período se realizará un estudio de los cambios en cada una de las perspectivas y sobre todo se evaluará si los objetivos propuestos fueron alcanzados.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

El presente proyecto se desarrolla en base a un estudio cualitativo y cuantitativo debido a que se expondrá y detallará la situación presente de la empresa, los objetivos y estrategias obtenidas a través de la aplicación del BSC O CMI, se definirán los indicadores correspondientes a cada perspectiva del CMI que la empresa deberá aplicar para corregir y mejorar sus procesos los mismos que serán detectados a través de una indagación al gerente y propietario así como también a sus empleados. La conceptualización y desenvolvimiento de esta disertación se lleva a cabo por medio de estudios de varios años de diversos investigadores y sobre todo de los padres y pioneros del BSC o CMI, David Norton y Robert Kaplan, además el proyecto se fundamenta en varios artículos científicos y proyectos de investigación ya desarrollados que brindan las pautas necesarias para la adecuada aplicación de esta herramienta.

Para el desarrollo del proyecto integrador se estudiará cada perspectiva del BSC, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, con la recolección y análisis de la información de la empresa de estudio se definirá el camino estratégico, se construirán los objetivos, los mapas estratégicos e indicadores, se elaborarán las estrategias, planes y posteriormente se procederá a la implementación respectiva.

2.1.1 Unidad de análisis

Para este proyecto integrador se ha determinado como unidad de análisis una empresa dedicada a la producción y venta de productos veterinarios, que lleva una amplia experiencia dentro de su nicho, “LABORATORIOS GUIMO”, se constituyó legalmente en el mes de agosto del año de 1998 pero a partir del año 2000 se inicia brindando servicios con su propia marca, actualmente cubre casi todos los mercados, ya que sus productos son distribuidos a todas las provincias del país; cuenta con una matriz principal ubicada en el caserío La Florida, parroquia Huambaló del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua, en donde se encuentran sus laboratorios y desde la cual que se expenden los productos. La

misma proporcionará la información necesaria así como documentos, cifras, operaciones, etc. además de su disposición para permitir diseñar el Cuadro de Mando Integral para su empresa.

2.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas

Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos son: entrevista, encuesta y la observación.

Entrevista

La entrevista es una técnica de compilación de datos que se obtiene a través de la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, en este caso estará dirigida al Gerente de laboratorios GUIMO.

Encuesta

La encuesta es un método de recolección de datos en la cual se realizan preguntas directas a un determinado grupo de personas y a través de las cuáles se podrán conocer opiniones, actitudes y comportamientos de acuerdo con las variables consideradas.

2.1.3 Instrumentos

Cuestionario de entrevista

El cuestionario estará dirigido al Gerente de laboratorios GUIMO, contará con preguntas pertinentes al caso y será de carácter abierto para que las respuestas sean mucho más explícitas.

Cuestionario de encuesta

Este instrumento estará direccionado a los empleados de la organización y contendrá preguntas cerradas para comprender aspectos específicos de la misma, además será de carácter anónima.

Ficha de observación

Mediante esta ficha se realizarán anotaciones durante las visitas a la empresa, es otra fuente de información que servirá para completar información necesaria o faltante para el desarrollo del proyecto.

Recolección de información

Para la recopilación de datos se utilizarán los formatos expuestos en las tablas N° 2, 3 y 4.

Tabla 2 Formato- hoja de declaración de la Misión

HOJA DE DECLARACION DE LA MISION

EMPRESA:

FECHA DE ELABORACIÓN:

RESPONSABLE:

<i>PREGUNTAS</i>	<i>RESPUESTAS</i>
1.-Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos? 2.-Motivo: ¿Para qué nos constituimos? 3.- Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos? 4.-Clientes: ¿Para quién? 5.- Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferente del resto? 6.- Mercados: ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones? 7.-Recursos: ¿Con qué recursos desempeñamos nuestras funciones? 8.-Gestión:¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? (incluye la preocupación por el ambiente y el clima laboral	
Declaración de la Misión:	

Fuente: Tomado de Martínez & Milla (2012)

Tabla 3 Formato - hoja de declaración de la Visión

HOJA DE DECLARACION DE LA VISION

EMPRESA:

FECHA DE ELABORACIÓN:

RESPONSABLE:

<i>PREGUNTAS</i>	<i>RESPUESTAS</i>
1.-Tiempo: ¿Cuándo se alcanzarán los objetivos de la organización? 2.-Motivo: ¿Qué quiere llegar a ser la empresa? 3.- Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones? 4.-Gestión:¿Cómo se alcanzarán los objetivos de la organización 5.- Razón: ¿Para fue es creada la organización ?	
Declaración de la Visión:	

Fuente: Tomado de Martínez & Milla (2012)

Tabla 4 Construcción de objetivos por perspectiva

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS			
	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
			X	

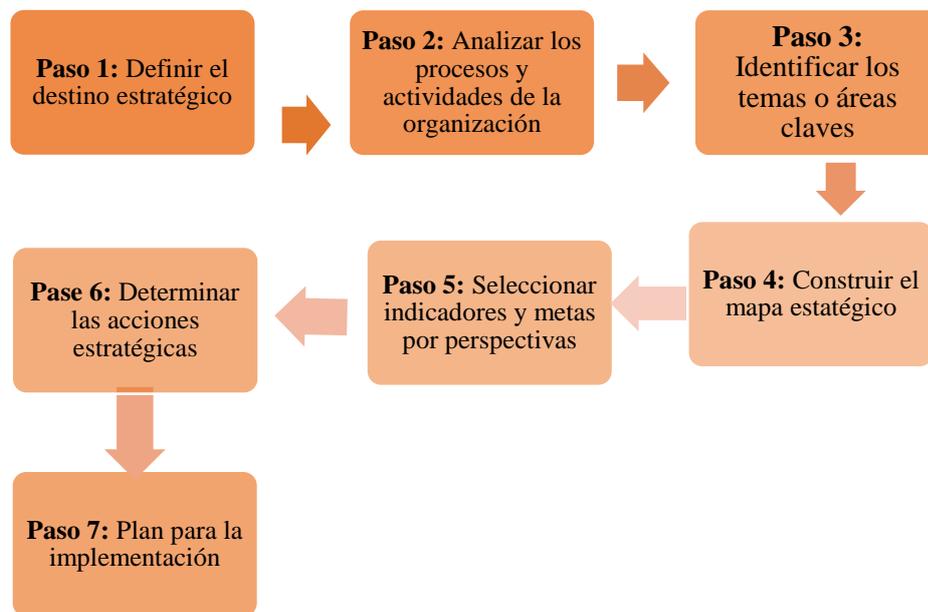
Fuente: Palacios (2008)

2.2 Elaboración de balanced scorecard o cuadro de mando integral

Desde los inicios del BSC su aplicación se ha ido ampliando y diversificando, de tal forma que destacados profesionales como Miyagi, Olivera, Shigyo, entre otras personalidades, lo han implementado. Así por ejemplo Matthews propone tres fases: diseño, implementación e integración. La fase del diseño empieza con el proceso inicial, donde se replantea la misión, los objetivos, y se articula la estrategia y se seleccionan indicadores de desempeño y se identifican las iniciativas de los proyectos. En la fase de implementación, el cuadro de mando le es comunicado a todo el personal a manera de que éste interiorice el proceso. En la última fase, de integración se debe analizar, identificar, plantear soluciones, destinar recursos e informar de los logros. (López , Rojas, & Torres, 2001)

A pesar de haber consultado con varios autores ninguno posee una estructura similar puesto que aún no existe un consenso universal aceptado acerca de los pasos concretos a seguir, sin embargo, hace unos años Edith Muñoz (2009) a través de su estudio y de unificar las ideas de varios autores propone los pasos a seguir para el diseño de BSC, como muestra la figura N°2.

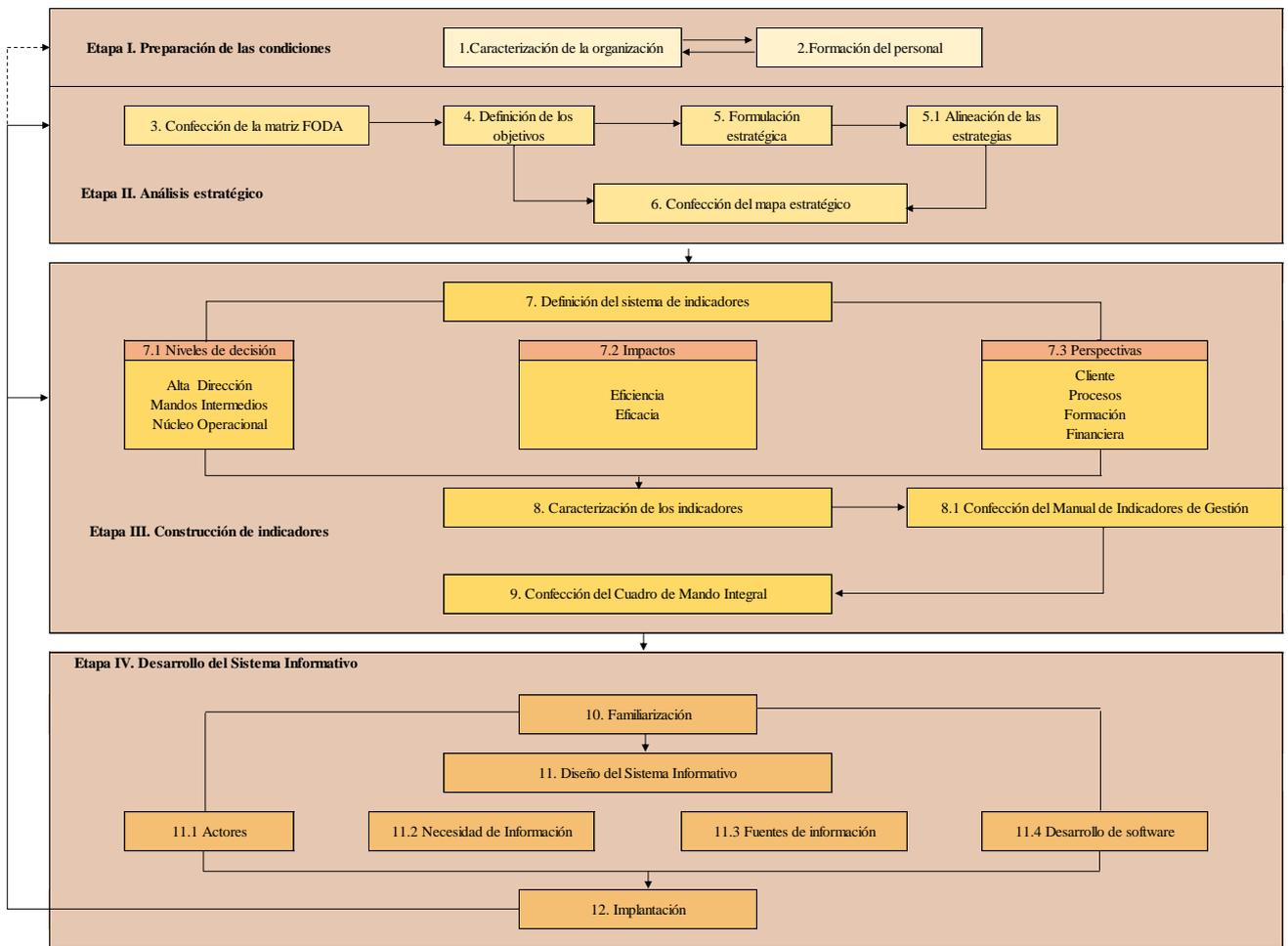
Figura 2 Procedimiento para la elaboración de Balanced Scorecard



Fuente: Muñoz, Edith Carmen (2009)

Al realizar una investigación a trabajos recientes relacionados con el diseño de BSC y sus métodos se encontró que la mayoría de los autores coincidían con Edith Muñoz en cuanto a los pasos a seguir, los mismos que fueron aplicados a distintas empresas, desde el ámbito gubernamental hasta el de producción. A continuación, en la figura N° 3 se pueden visualizar el proceso ejecutado por Ortiz Aniuska, Pérez Marisol y Velázquez Reynaldo (2014) en su propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín.

Figura 3 Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en universidades



Fuente: Ortiz Aniuska, Pérez Marisol y Velázquez Reynaldo (2014)

Otro que sigue la misma corriente es Roberto Aguilar, quién en su artículo orientado a la mejora de competitividad de una empresa industrial también sintetiza ciertos pasos para el diseño del BSC y que se asemejan a los de los autores mencionados anteriormente como se puede observar en la figura N°4.

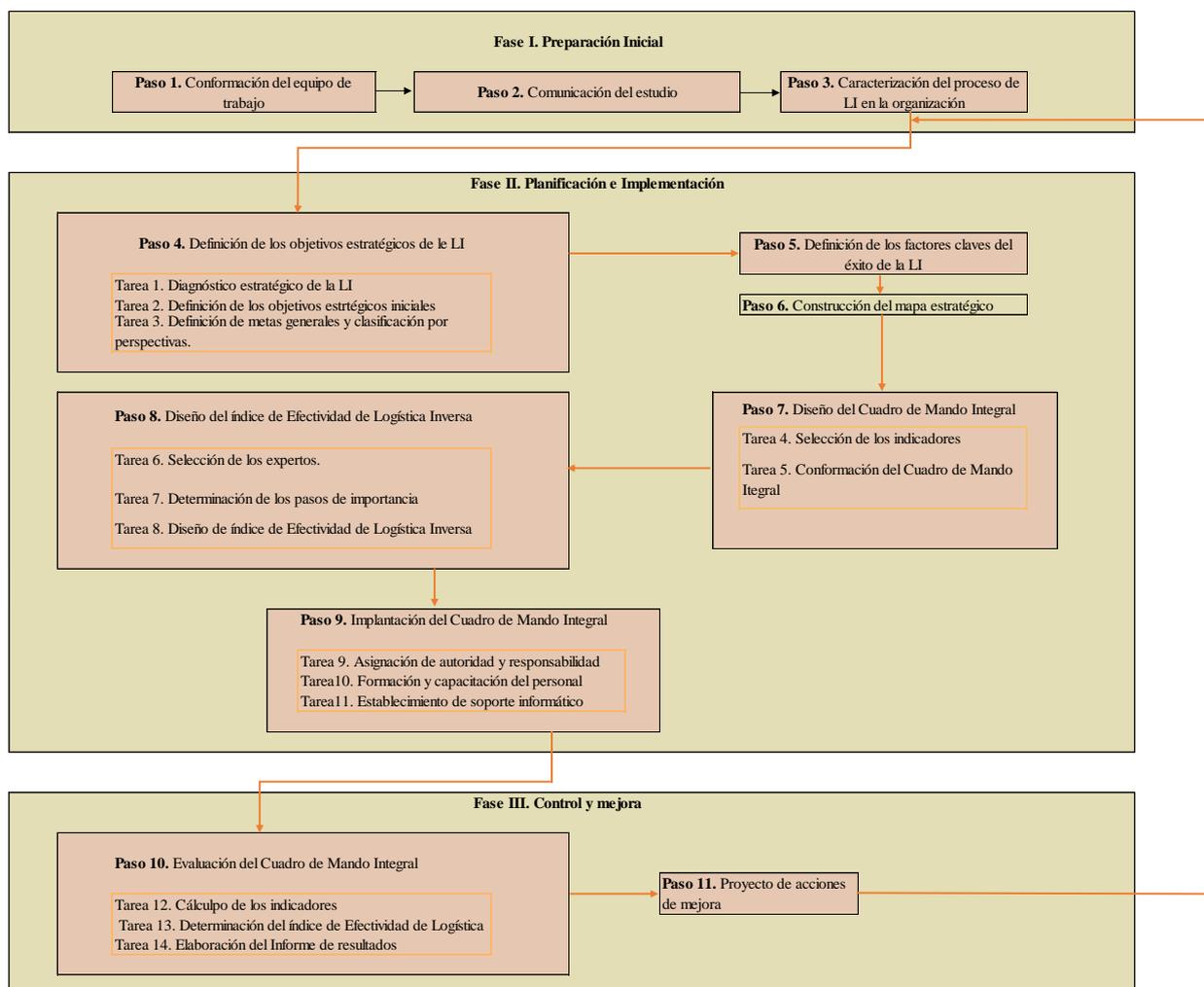
Figura 4 Fases para el desarrollo de CMI



Fuente: Aguilar Roberto (2018)

Por otro lado Yisel Herrera, Luz Suárez e Hidelvys Cantero (2019) de la misma manera que el resto de investigadores toman como base la metodología de Kaplan y Norton (1999) y los aportes realizados por Francis Hevia (2008), elaborando una sistemática bastante amplia y explicativa con 3 fases que abarcan 11 pasos y que a su vez se subdividen en 14 actividades como se expone en la figura N° 5.

Figura 5 Procedimiento para el desarrollo CMI



Fuente: Herrera, Cantero, & Suárez (2019)

2.2.1 Pasos para la elaboración de balanced scorecard o CMI

Como podemos observar todos los pasos convergen en una misma base y sistema y es la elaborada por los pioneros del diseño del CMI, Kaplan y Norton, la diferencia es que cada autor lo estructura de una manera diferente, unos lo esquematizan de manera más concisa y resumida mientras otros lo detallan de una manera más extensa, pero el diseño siempre es el mismo, es por ello que al tener el balance adecuado y debido a que su seguimiento es más sencillo y dinámico se escogió el modelo de Edith Muñoz, tomando en cuenta los diseños de los demás autores, a fin de que se puedan cubrir adecuadamente las actividades y áreas de la empresa GUIMO.

Los pasos del método a seguir son los siguientes:

- 1.- Definir el mapa estratégico
- 2.- Analizar los procesos y actividades propios de la organización.
- 3.- Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia.
- 4.- Construir el mapa estratégico.
- 5.- Seleccionar indicadores y metas por perspectivas.
- 6.- Determinar acciones estratégicas.
- 7.- Plan para la Implementación.

2.2.1.1 Definir el mapa estratégico

Primero, se empezará por definir el destino estratégico analizando y estudiando la misión, visión y valores corporativos de la empresa, de esta manera se deberán alinear estos tres aspectos para así definirlo y alcanzar la consecución de los objetivos a corto y largo plazo; el mismo estará vinculado con las cuatro perspectivas definidas, como medidas financieras, clientes, procesos internos y crecimiento organizacional. Para ello se utilizarán planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización, Know-how de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización, informes de operaciones, presupuestos de operaciones e inversiones, informes anuales, estados financieros, entrevistas ejecutivas, etc. (Muñoz E. C., 2009)

En esta primera parte se estudia la estructura de la empresa se obtiene una breve reseña histórica, ya sea través del funcionario a cargo de brindar este tipo de información o por fuente directa del dueño de la organización se conocerá la estructura organizativa, niveles de dirección y cómo está compuesta la fuerza laboral, para de esta manera tener claro el contexto de quiénes son los encargados de cada departamento y saber con quiénes se trabajará en equipo para el desarrollo del diseño. (Ortiz, Pérez, & Velázquez, 2014)

2.2.1.2 Analizar los procesos y actividades propios de la organización

En esta segunda parte se desarrollará una cadena de valor en la cual se podrá observar todos los procesos y procedimientos que la empresa realiza desde la obtención de la materia prima hasta el producto final. Esta herramienta nos ayudará a realizar un análisis de cada actividad que se realiza, también identificaremos los distintos costos en los que incurre la empresa, así conoceremos la estructura de costos que posee lo cual permitirá mejorar la eficiencia tecno económica de la misma. (Quintero & Sánchez , 2006)

2.2.1.3 Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia

A través del plan estratégico organizacional de la organización y con la ayuda de la contadora se elaborará una matriz de insumos, procesos y productos, el cual nos permitirá tener mayor conocimiento de los procesos internos que ejecuta la empresa. Se realizará además un análisis FODA que permitirá indagar con mayor profundidad sobre los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la organización, esto permitirá detectar si la empresa tiene más fortalezas o más debilidades y a partir de ello se estructurarán los objetivos estratégicos, los mismos que serán clasificados de acuerdo a las perspectivas del CMI (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento). Una vez definidos los objetivos estratégicos se determinarán los factores claves del éxito (FCE) que también serán diversificados por perspectivas y que ayudarán a la consecución de los fines propuestos. (Herrera, Cantero, & Suárez , 2019)

2.2.1.4 Construir el mapa estratégico

Luego de obtener toda la información correspondiente a las actividades que realiza la organización, conocer sus objetivos, planes, procesos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procederá a elaborar el mapa estratégico en donde se determinará la relación causa– efecto existente entre los objetivos estratégicos establecidos en la empresa.

El mapa estratégico considera a cada estrategia como una hipótesis que podría ayudar en el alcance de los objetivos y que se desarrollaría paso a paso, es por ello que se considera necesario elaborar previamente una hipótesis para respaldar la estrategia, de esta manera al implementarse el CMI este mapa refleja

un conjunto de relaciones entre causas y efectos de las cuatro perspectivas planteadas en el modelo. (Cárdenas, 2009)

2.2.1.5 Seleccionar indicadores y metas por perspectivas

Para el desarrollo de los indicadores partiremos de los objetivos estratégicos de GUIMO, los mismos que se encuentran estructurados dentro del mapa estratégico, para en base a esa información elaborar los indicadores que permitirán analizar el desempeño de la organización. Para su elaboración se tomará como guía el plan estratégico y el plan operativo anual de la empresa, tratando de considerar los aspectos más fundamentales y que influyen en la ejecución de la misión, visión y estrategias.

Se elaborarán fichas o cuadros que permitirán visualizar los indicadores que se emplearán en cada perspectiva (clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) su cálculo, línea base, meta y estrategia.

Para su elaboración los indicadores serán condicionados a la precisión clara de los objetivos de la empresa GUIMO, manteniendo el enfoque de aquello que se quiere medir antes que el indicador; el sistema de indicadores a obtener debe permitir analizar el impacto que tendrá un cambio o alteración local en la meta global, es por ello que este sistema deberá tener un enlace vertical, de tal manera que se pueda identificar la raíz de los problemas o falencias que se lleguen a detectar. Además, los indicadores deberán clasificarse por niveles de decisión, por su impacto y según las perspectivas. (Ortiz, Pérez, & Velázquez, 2014)

2.2.1.6 Determinar acciones estratégicas

Para determinar las acciones estratégicas será necesario realizar el correspondiente análisis e interpretación de los resultados, para ellos se realizará una comparación entre los dos últimos años, lo cual nos permitirá conocer si han habido cambios positivos en el transcurso del período y sobre todo identificar cuáles son las áreas en las cuáles se deben poner mayores esfuerzos, esto les servirá como línea base para que la empresa pueda realizar la correspondiente comparativa en los meses siguientes de acuerdo al período en el que decidan aplicar el diseño elaborado. (Pérez & García, 2014)

Para realizar el análisis e interpretación de resultados, se plantea utilizar la técnica semáforo en el cuál se establecerán tres colores:

Rojo = Mínimo

Amarillo = Satisfactorio o sistema de alarma

Verde = Sobresaliente

Este método permitirá medir el cumplimiento que tiene un indicador sobre el objetivo planteado por la empresa, y consiste básicamente en analizar manualmente cada indicador mediante un porcentaje de cumplimiento que se establece por cada color ,a través de esta herramienta se podrá observar de manera más rápida el alcance del indicador con ayuda visual (en base al color del semáforo) y la unidad de medida obtenida para alertar a la dirección o gerencia a tomar correctivos si así fuera el caso. Se elaborarán fichas de cumplimiento de indicadores de gestión mediante semáforo lo que permitirá que la información se ordene de acuerdo a cada indicador y así realizar de mejor manera la comparación e interpretación. (Albert & Hernández, 2004) Finalmente a partir de las fichas que se obtendrán se evaluarán los resultados de acuerdo a cada perspectiva propuesta en el BSC o CMI, de esta manera se podrá conocer cómo trabaja la empresa y en qué áreas se deberían redirigir los esfuerzos, capacitaciones y de ser el caso, inversiones. El formato para el desarrollo de los indicadores se muestra en la Tabla N°5

Tabla 5 Ficha del Indicador

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR			
OBJETIVO			
FORMULA DE CALCULO			
RESPONSABLE			
FUENTE DE CAPTURA			
FRECUENCIA DE MEDICION			
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Tomado de Martínez & Milla (2012)

2.2.1.7 Plan para la implementación

Al finalizar la planificación se realizan todas las actividades correspondientes a garantizar la implantación del CMI en la entidad. Se asignarán responsables con los niveles de autoridad correspondientes y los recursos necesarios y se definen los tiempos de ejecución de cada operación. Además, se desarrollará la informatización del CMI con el empleo de la hoja de cálculo de Microsoft Excel para facilitar el control de la información y actividades. (Aguilar, 2018). Los planes de acción se desarrollarán con el formato que se muestra en la Tabla N°6:

Tabla 6 Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN N° 1			
OBJETIVO GENERAL:			
ESTRATEGIA:			
PROYECTO 1:			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1			
2			
3			
PRESUPUESTO:			
INDICADOR:			
EVALUACIÓN:			

Fuente: Tomado de Palacios (2008)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

En el presente capítulo vamos a desarrollar el diseño del Balanced Scorecard propuesto en el apartado anterior para la empresa GUIMO, se inicia con un análisis del entorno interno y externo de la empresa, posteriormente se estudiará a fondo las características de la misma a través de su misión, visión y valores, información obtenida a través de una entrevista directa con el Gerente, el mismo que nos ayudará también con el FODA de la empresa, luego se realizará una encuesta a sus empleados, conjuntamente con el gerente y miembros del área administrativa se definirán los objetivos estratégicos con sus respectivas tácticas, finalmente con la información recolectada se procederá a construir los mapas estratégicos, se identificarán los indicadores de gestión y se elaborarán los planes de acción, dando como resultado la obtención del BSC o CMI.

A continuación, se detalla el procedimiento a seguir en la Tabla N°7.

Tabla 7 Pasos para el diseño de BSC o CMI

PASOS	PUNTOS DE OBSERVACIÓN	CONOCIMIENTO
1	Análisis del Entorno	Macroentorno Microentorno
2	Análisis de la Cultura Organizacional	Misión Visión Valores
3	Análisis de Cliente Interno	Conocer los requerimientos
4	Objetivos	Largo Plazo Mediano Plazo Corto Plazo
5	Construcción del modelo cuadro de mando integral	Mapa Estratégico Cuadros perspectivas y relación causa-efecto Identificación de indicadores de gestión
6	Estrategias de Acción	Cuadros Estratégicos
7	Plan Implementación	Generación de planes Operativos

Fuente: Muñoz (2009)

3.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno de la Empresa GUIMO nos permitirá conocer la realidad de la empresa en las diferentes áreas con las cuales trabaja y se desarrolla, permitiendo así elaborar un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con lo cual se recolectará información acerca de su macro y microentorno, facilitándonos de esta manera la detección de falencias y las dimensiones o departamentos a los cuáles habría que enfocar las estrategias.

Los productos veterinarios ocupan un significativo espacio en Ecuador por ser un país con riqueza animal y que por ende un notable grupo de individuos se dedican a la crianza de animales, debido a ello existen algunas empresas enfocadas en brindar sus servicios ya sea a través de la producción y distribución de productos veterinarios o solamente mediante su distribución, estas empresas conforman un grupo competitivo fuerte para laboratorios GUIMO razón por la cual se ha visto necesario realizar un análisis de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa.

3.1.1 Macroentorno

En el Macroentorno analizaremos las fuerzas externas que influyen en el desarrollo de la empresa incluso en las decisiones y actividades rutinarias que realiza de muchas de ellas depende su funcionamiento y su estabilidad.

Los factores que repercuten en el ámbito externo de GUIMO son los siguientes:

3.1.1.1 Entorno político-legal

Este entorno tiene que ver con las leyes y regulaciones dentro de las cuáles se desarrolla la entidad, en el caso de GUIMO, tienen mucho que ver las leyes laborales, del medio ambiente, leyes acerca de importaciones y aquellas que se relacionan con las prácticas profesionales, además de ello debe cumplir sus obligaciones con el Estado a través del pago de impuestos.

Laboratorio GUIMO se encuentra regularizado bajo la jurisdicción de los siguientes organismos:

- **Servicio de rentas internas (SRI):** al estar bajo la reglamentación del SRI deberá cumplir con todas sus obligaciones tributarias asignadas caso contrario corre el riesgo de recibir multas o incluso ser clausurado, lo cuál sería una gran desventaja que provocaría una notable pérdida y disminución de ingresos.
- **Instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS):** de acuerdo con esta

entidad laboratorios GUIMO deberá afiliar a todos sus empleados y asumirá las exigencias en cuanto al pago patronal e individual de los trabajadores, fondos de reserva e incluso pago de préstamos ya sean hipotecarios o quirografarios según sea el caso. El no estar al día con sus obligaciones le generaría sanciones e incluso problemas penales.

- **Ministerio de trabajo:** bajo esta jurisdicción GUIMO deberá cumplir con los contratos establecidos, pago de salarios y otras remuneraciones a las que los empleados tienen derecho tales como décimos y utilidades. En el caso de no cumplir con las disposiciones establecidas se podría incluso llegar a términos penales y judiciales.

3.1.1.2 Entorno económico

El entorno económico posee gran importancia con respecto al desenvolvimiento de la organización y sus decisiones financieras y estratégicas a tomar, puesto que de ello depende su rentabilidad. En Ecuador existe una gran cantidad de empresas que se dedican a la venta de productos veterinarios que a pesar de que la mayoría no los produce y sólo los distribuye el hecho de que representen a grandes marcas internacionales genera más confianza por parte del consumidor. Entre las empresas que generan mayor competitividad se encuentran: Bioalimentar, Ecuafarvet, Favetex, Biolovet, Ambavet, etc.; ante esta situación GUIMO ha tenido que crear nuevas estrategias y ampliar sus productos y nichos para así poder llegar a más consumidores, esta decisión hizo que decidieran contratar más empleados y adquirir más insumos.

3.1.1.3 Entorno tecnológico

La elaboración de productos veterinarios exige de mucha inversión sobre todo en el aspecto tecnológico, ya que es necesario el uso de maquinaria de punta para que los procesos sean desarrollados de mejor manera, además de que esto contribuye a que la empresa sea más competitiva frente a otras organizaciones.

GUIMO debe importar su maquinaria desde otros países, lo cual demanda ciertos gastos de importación, por esta razón es que no han sido muy recurrentes las adquisiciones de nueva tecnología, además de que no se les da un óptimo uso y es la razón por la cual no han necesitado reemplazar frecuentemente estos artefactos. Además darles el mantenimiento correspondiente también conlleva contratar servicios profesionales lo que conlleva a la aparición de más egresos.

En cuanto al software, la empresa utiliza un programa propio para el área de

facturación y contabilidad, lo que facilita que haya cualquier cambio o actualización inmediata de acuerdo a sus requerimientos.

De acuerdo con la información obtenida GUIMO debe desarrollar una práctica de mejora continua en la maquinaria, así como también en el área de procesos para que haya una mejora en productividad.

3.1.1.4 Entorno social

Los productos veterinarios son necesarios para el desempeño de actividades agrícolas ganaderas y crianza de animales, es en el desarrollo de estas actividades que se generan nuevas y de la cual estas dependen mucho, por ejemplo: de un adecuado cuidado del ganado depende que los productos lácteos obtenidos satisfagan a los clientes, así como también de la elaboración de productos cárnicos y embutidos, es por ello que con el paso del tiempo las empresas han ido desarrollando productos que contribuyan de buena manera en la crianza de animales, sin embargo mucho se ha hablado de los productos químicos usados en la elaboración de productos veterinarios y de cómo esto podrían afectar la salud de los consumidores, a pesar de ello el uso de estos productos no ha disminuido pero las organizaciones han optado por desarrollar fórmulas menos dañinas.

3.1.2 Microentorno

De acuerdo con el análisis de microentorno se menciona lo siguiente:

GUIMO cuenta únicamente con una persona encargada del área administrativa-financiera, que es el Gerente General, mismo que es el encargado de tomar todas las decisiones e implementar estrategias, además de ello la empresa no cuenta con un manual específico para las funciones administrativas. Tampoco existe un manual de procesos establecido ni existen una planificación en cuanto a actividades, estrategias, gastos, inversiones, etc.

No existe un control interno adecuado lo que ocasiona que no se haya un uso óptimo de los recursos ni de la mano de obra, por lo cual la productividad no es la esperada.

Con respecto a los clientes, existe aún falta de comunicación a pesar de que la organización ha buscado los medios adecuados por llegar acuerdos aún existen cancelación de pedidos, devoluciones o falta de pago, no se ha logrado obtener una satisfacción completa por parte del cliente, se han mantenido los clientes habituales y no se ha podido obtener nuevos debido a la falta de promoción y publicidad, añadido a lo anterior la empresa no cuenta con una planificación apropiada de ventas tampoco

un control post ventas.

Dentro del área de crecimiento y aprendizaje los empleados tienen conocimiento claro de sus funciones y las desempeñan correctamente además la empresa ha realizado ciertas capacitaciones a nivel general para que tengan una plena noción de cómo desempeñar sus funciones, aunque en cuanto a nuevos trabajadores estos son guiados por otro compañero y no reciben una capacitación completa.

3.1.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que nos va a permitir extraer las características positivas y negativas de la empresa, las cuáles se obtienen a partir del análisis macro y micro de la misma; este análisis habilita detectar las fortalezas, oportunidades y debilidades para que a partir del conocimiento de ellas se puedan prever acciones y enfrentar las amenazas encontradas.

El análisis FODA examina las siguientes dimensiones:

Internas: están relacionadas con aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades) propios o inherentes de la empresa que influyen en su desempeño pero que pueden ser controladas.

Externas: son factores positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) originados en el entorno exterior de la organización y que por lo general están fuera del control de la misma.

GUIMO al ser una empresa industrial presenta áreas de interés por lo cual se ha decidido elaborar un estudio por cada una de ellas como se demuestra a continuación en las tablas N° 8, 9, 10, 11,12 y 13.

Tabla 8 FODA Área Administrativa-Financiera



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N A S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal continuamente capacitado en temas tributarios, legales, contables. 2. Pagos de sueldos a tiempo. 3. Conocimiento del negocio. 4. La empresa cuenta con un software que abarca la información de diferentes módulos. 5. El software ayuda a elaborar informes gerenciales. 6. El software de la empresa cuenta con asesoramiento oportuno e inmediato por parte de sus desarrolladores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización. 2. Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos. 3. Proceso lento y complejo para la toma de decisiones. 4. No tiene una planificación estratégica diseñada con claridad, no existen metas ni objetivos claros. 5. No identifican sus metas cualitativas y cuantitativas. 6. No cuenta con un sistema de control interno adecuado.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N A S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar Normas Internacionales. 2. Aplicar Conceptos Estratégicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reformas legales, tributarias y laborales transitorias. 2. El mercado es bastante amplio y cuenta con otras empresas competidoras importantes.

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Tabla 9 FODA Área Ventas

 GUIMO LABORATORIOS		
I N T E R N A S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con un portafolio de productos amplio en productos veterinarios. 2. Cuenta con un nicho de mercado fijo y amplio. 3. Posee un grupo de comisionistas que son de gran ayuda al momento de la distribución de los productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación constante de personal 2. Deficiencia en el trabajo de equipo. 3. Falta de investigación y desarrollo del mercado en que opera. 4. Habilidades de mercadotecnia inferiores en relación a los competidores 5. No cuentan con un manual de funciones.
E X T E R N A S	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción del producto en mercados extranjeros 2. Aceptación del producto en mercados extranjeros 3. Introducción del producto a nuevos mercados geográficos. 4. Nuevos canales de distribución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de nuevos competidores. 2. Pérdida de ventas debido a productos sustitutos. 3. Cambios demográficos adversos. 5. El mercado posee varios competidores.

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Tabla 10 FODA Área Producción

 GUIMO LABORATORIOS		
I N T E R N A S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal continuamente capacitado. 2. Personal con varios años de experiencia. 3. Personal comprometido con el cumplimiento de la producción. 4. Utilización de implementos de seguridad industrial. 5. Tiene comprometido el 60% de la producción para clientes clave. 6. Tiene comprometida la mayor parte de producción de productos veterinarios para la región Sierra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja productividad como consecuencia de problemas técnicos, humanos y organizacionales. 2. Especialización del trabajo en una sola persona o área. 3. Falta de revisión de los procedimientos internos e implementación de sistemas de gestión de calidad orientados a la mejora de los productos y servicios.
E X T E R N A S	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renovación de maquinarias con tecnología más avanzada que brinde mayos ventaja competitiva. 2. Cumplimiento de normas de calidad 3. Formación de un Comité de Seguridad Industrial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia cumple estándares de normas de calidad. 2. La competencia utiliza maquinaria más avanzada. 3. Mejoramiento de la elaboración de productos de la competencia.

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Tabla 11 FODA Área de Logística

		
I N T E R N A S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con personal capacitado para realizar sus actividades. 2. Cuenta con el espacio físico suficiente para el almacenamiento del producto. 3. Flota de vehículos para la distribución
E X T E R N A S	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de una nueva bodega para productos terminados. 2. Convenios con fleteros externos para el traslado del producto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La implementación de control vehicular de "Pico y Placa" durante todo el día

Fuente: Elaborado a partir de la información de laboratorios GUIMO

Tabla 12 FODA Área de Talento Humano

		
I N T E R N A S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado. 2. Pagos de sueldos a tiempo. 4. Cumplimiento a tiempo con las obligaciones con el IESS.
E X T E R N A S	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios con otras instituciones para ofrecer beneficiosos a los trabajadores 2. Convenio con instituciones para capacitar al personal 	

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Tabla 13 FODA Área de Tecnología de la Información



I N T E R N A S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El software cuenta con asesoramiento inmediato 2. Se puede sistematizar los procesos cuando sean requeridos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en la generación de reportes 2. Paquetes informáticos desactualizados 3. Conocimiento del sistema solo por la persona que creó el programa 4. No existe buena interrelación entre los módulos del software
E X T E R N A S	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva tecnología que aporta para el desarrollo de la empresa 2. Nuevos equipos que agilicen los procesos 3. Desarrollo de nuevos módulos para mejorar los procesos de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia puede poseer un mejor software para el desarrollo de sus actividades 2. Fácil manipulación y eliminación de la información por parte de empleados.

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

3.2 Análisis de la cultura organizacional

Esta sección está orientada al conocimiento de la empresa con respecto a sus metas y objetivos, su direccionamiento y planes a futuro. A través de este análisis se distinguen las aspiraciones de GUIMO, esta información admitirá tener más claro aquello que se quiere lograr con la implementación del Balanced Score Card.

3.2.1 Misión

Según Drucker (1973) la misión es la base para la elaboración de estrategias y para encontrar el enfoque adecuado dentro de las actividades y planes a realizar además es el pilar fundamental para la elaboración de objetivos y estrategias, diferencia a la empresa de las demás pues es su esencia misma. Responde a dos cuestionamientos importantes ¿a qué se dedica la organización? y ¿qué hace la organización por alcanzar el éxito al que aspira?

3.2.2 Visión

La visión de acuerdo con González, Manrique, & González (2010) es parte de los valores corporativos de la empresa y nos permite idealizar aquello que se quiere alcanzar de una empresa a largo plazo lo que permitirá su progreso y desarrollo con el paso del tiempo, la misma incentiva a los dirigentes de las empresas a ser creativos con respecto a las estrategias para conseguirla, la visión puede ser algo utópico si sólo

queda en una aspiración idealizada pero se puede convertir en un futuro viable al momento de empezar a construir tácticas.

A continuación, se realizó el siguiente cuestionario al Dr. Guillermo Morales, gerente y dueño de GUIMO, dando como resultado la declaración de la misión y visión de la empresa en las tablas N° 14 y 15 que se muestran a continuación.

Tabla 14 Declaración de la Misión de Laboratorios GUIMO

 GUIMO LABORATORIOS	
DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	
EMPRESA: GUIMO	
FECHA DE ELABORACIÓN: 28 de septiembre del 2020	
RESPONSABLE: María Morales	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. Tipo de Organización: ¿Qué clase de empresa somos? 2. Motivo: ¿Para que nos constituimos? 3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos? 4. Clientes: ¿Para quién? 5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto? 6. Mercados: ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones? 7. Recursos: ¿Conque recursos desempeñamos nuestras funciones? 8. Gestión: ¿Como manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? (incluye la preocupación por el ambiente y el clima laboral)	Empresa Industrial Fabricar, Comercializar y Distribuir Productos veterinarios (cápsulas, jarabes, inyectables) Para grupo de personas dedicadas a la crianza de animales Marca ecuatoriana de larga trayectoria y la calidad En todas las regiones del país. Recursos humanos y tecnología de punta Con responsabilidad social y ambiental
Declaración de la Misión: Somos una empresa industrial dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos veterinarios, ofreciendo productos de calidad y marca ecuatoriana de larga trayectoria en todas las regiones del país, con recursos humanos capacitados, tecnología de punta y responsabilidad social y ambiental.	

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Tabla 15 Declaración de la Visión de Laboratorios GUIMO



DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	
EMPRESA: GUIMO FECHA DE ELABORACIÓN: 28 de septiembre del 2020 RESPONSABLE: María Morales	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. Tiempo: ¿Cuándo se alcanzarán los objetivos de la organización? 2. Motivo: ¿Qué quiere llegar a ser la empresa? 3. Recursos: ¿Conque recursos desempeñaremos nuestras funciones? 4. Gestión: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos de la organización? 5. Razón: ¿Para qué es creada la organización?	Año 2025 Líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de productos veterinarios Con personal capacitado y tecnología innovadora Con productos de calidad Para satisfacer las necesidades de quienes se dedican a la crianza de animales
Declaración de la Visión: En el año 2025 la Empresa GUIMO será un líder ecuatoriano en la producción, comercialización y distribución de productos veterinarios, contando con personal capacitado y tecnología innovadora para ofrecer un producto de calidad.	

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

3.2.3 Valores

Los valores de una empresa son muy importantes debido a que son las características y virtudes que inherentemente van de la mano con el desarrollo y desempeño de cada una de las actividades de la misma, además de que son la portada que permite al cliente conocer un poco más a fondo su manera de trabajar y cómo será su relación con esta. Es por ello que GUIMO ha buscado a través de los años mejorar e impulsar a su equipo de trabajo para mantener los valores que se detallan a continuación en la Tabla N°16 y así también la confianza y seguridad de sus clientes, proveedores y de todos aquellos individuos que forman parte de su entorno.

Tabla 16 Declaración de Valores de la Empresa GUIMO



VALOR	DESCRIPCIÓN
ETICA	Transparencia y claridad en nuestras labores y actividades empresariales y para con la sociedad.
CONFIABILIDAD	Ser reconocidos por la comunidad por el desarrollo y calidad de nuestra actividad ya que contamos con un excelente talento humano.
RESPONSABILIDAD	Cumpliendo nuestras labores con excelencia y a tiempo.
EFICACIA	Firmeza y perseverancia en la consecución de nuestras metas y objetivos.
RESPECTO	Siendo solidarios con nuestra sociedad, apoyamos el desarrollo social y la conservación del medio ambiente.
LIDERAZGO	Somos una empresa que aspira convertirse en líder nacional y distribuir a nivel internacional.
TRABAJO EN EQUIPO	La calidez y calidad humana con la que contamos han permitido el desarrollo actual que posee la empresa.

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

3.3 Análisis del cliente interno

El desempeño de una empresa está muy asociado con la relación de esta con su equipo de trabajo y sus clientes, es por ello que se ha visto necesario aplicar cuestionarios para conocer cómo se están desarrollando estos vínculos y así analizar si se deben implementar mejoras en estas áreas o no.

3.3.1 Cliente interno

Para la obtención de la información del cliente interno se encuestó a 18 de 19 empleados de la empresa, lo que representa un 95% y se utilizó el cuestionario que se muestra la tabla N° 17 cuestionarios cliente interno.

Tabla 17 Cuestionario cliente interno



CUESTIONARIO CLIENTE INTERNO					
OBJETIVO: La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión para realizar un diagnóstico organizacional dentro de la empresa. La información aquí descrita se manejará de manera confidencial.					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/APLICA	OBSERVACIONES
1	¿El trabajo que usted realiza es totalmente físico?				
2	¿El trabajo que usted realiza es totalmente intelectual?				
3	¿Está de acuerdo con el salario que percibe por las actividades que realiza?				
4	¿Le gustaría recibir un incremento en su sueldo?				
5	¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?				
6	¿Recibe incentivos por parte de la empresa?				
7	¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?				
8	¿Se encuentra motivado y con ganas de realizar un buen trabajo en la empresa?				
9	¿Cree usted que existe un buen ambiente laboral en el área donde desempeña sus actividades?				
10	¿Cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su trabajo?				

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

3.3.1.1 Resultados del cuestionario aplicado al cliente interno

1 ¿El trabajo que usted realiza es totalmente físico?

Análisis e interpretación

El 74% de los trabajadores encuestados contestaron que el trabajo que realizan es físico, mientras que el 26% realiza otra clase de trabajo. Por lo tanto, a través del análisis encontramos que 13 de 18 trabajadores son operarios y se dedican netamente a realizar actividades como cargamento, manejo de vehículos y maquinarias, mezcla, envasado, etc.

2 ¿El trabajo que usted realiza es totalmente intelectual?

Análisis e interpretación

El 26% de los trabajadores encuestados realizan trabajo intelectual, mientras que el 74% realiza otra clase de actividades. Esto quiere decir que 5 de 18 trabajadores se dedican a realizar tareas del área administrativa y contable, no requieren de un esfuerzo físico sino más bien intelectual, lo que indica también que estos 5 empleados poseen un título de tercer nivel.

3 ¿Está de acuerdo con el salario que percibe por las actividades que realiza?

Análisis e interpretación

El 100% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con el salario que perciben, ninguno de ellos está en desacuerdo. Por consiguiente los 18 empleados creen que la retribución que obtiene por las actividades que realizan son justas y dignas.

4 ¿Le gustaría recibir un incremento en su sueldo?

Análisis e interpretación

Al 83% de los trabajadores encuestados les gustaría recibir un incremento en sus sueldos, mientras que el 17% se encuentran satisfechos con los salarios que reciben. Esto quiere decir que a 15 de 18 empleados les gustaría recibir un ascenso y por ende un incremento en su salario, mientras que 3 empleados se encuentran cómodos en sus puestos de trabajo.

5 ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?

Análisis e interpretación

El 100% de los trabajadores encuestados piensa que existe igualdad en las remuneraciones que reciben. Esto quiere decir que todos los empleados consideran que existe una retribución justa y equitativa tanto para hombres como para mujeres.

6 ¿Recibe incentivos por parte de la empresa?

Análisis e interpretación

El 50% de los trabajadores afirma que, si reciben incentivos por parte de la empresa, mientras que el 50% dice que no reciben ningún tipo de incentivo, esto quiere decir que no existe conformidad con los incentivos que han recibido. Por consiguiente, a través de la investigación podemos entender que 9 de 18 trabajadores han recibido incentivos por parte de la empresa y 9 no lo han recibido, lo que significa únicamente la mitad de los empleados está trabajando con valor agregado y el resto no.

7 ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?

Análisis e interpretación

El 56% de los trabajadores encuestados afirma que, si reciben capacitaciones por parte de la empresa, mientras que el 44% dice que no reciben capacitaciones. Por lo tanto podemos entender que 10 de 18 trabajadores reciben capacitaciones por parte de la empresa y por ende la empresa se preocupa por tener un personal eficaz y eficiente en cuanto a sus funciones, sin embargo apenas se alcanza la mitad más 1 por lo cual no todos los empleados están siendo encaminados a un desempeño prolijo.

8 ¿Se encuentra motivado y con ganas de realizar un buen trabajo en la empresa?

Análisis e interpretación

El 100% de los trabajadores encuestados dicen estar motivados para realizar un buen trabajo en la empresa. Esto quiere decir que todos los empleados dan el 100% de su esfuerzo por realizar un excelente trabajo dentro de la empresa GUIMO.

9 ¿Cree usted que existe un buen ambiente laboral en el área donde desempeña sus actividades?

Análisis e interpretación

El 83% de los trabajadores encuestados creen que existe un buen ambiente laboral en su área de trabajo, mientras que el 17% no siente que existe un buen ambiente laboral. Por consiguiente 15 de 18 empleados se sienten en un ambiente cómodo y familiar mientras que 3 empleados no se sienten a gusto con el ambiente laboral, lo que significa que relativamente la empresa cuenta un entorno agradable que permite un buen trabajo en equipo.

10 ¿Cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su trabajo?

Análisis e interpretación

El 100% de los trabajadores encuestados dicen contar con todos los materiales para realizar su trabajo. Por lo tanto, todos los empleados cuentan con las herramientas requeridas para su labor diario, lo que significa que la empresa se encuentra correctamente dotada de todos los materiales y maquinarias necesarias para el desempeño de todas las actividades.

3.4 Objetivos organizacionales.

Los objetivos que la empresa tiene ayudan a la elaboración del mapa estratégico, es por ello que es necesario plantear un objetivo general, para luego a partir del mismo generar los específicos que permitirán la consecución del principal, la elaboración de los mismos es a través de las indagaciones previamente hechas del entorno de la empresa, sus características y el grupo humano con el cual trabaja. Con la información obtenida se identifican las áreas a mejorar y por ende las estrategias a implementar, a continuación, se desarrollan los objetivos con sus correspondientes tácticas e iniciativas estratégicas como se expone en la tabla N° 18.

Tabla 18 Alineación de estrategias con los objetivos



OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Establecer, hasta o antes del 2023, métodos de gestión de procesos, la esquematización de los mismos y la optimización de procesos productivos y administrativos.	Análisis, control y esquematización de los procesos centrales y sustanciales de producción de la organización que faculten la elaboración y obtención de productos cualitativa y cuantitativamente idóneos para los clientes.
Incrementar los clientes directos de la empresa GUIMO en un 50% hasta el año 2024	Mejoramiento de los canales directos de venta de los productos para una mejor y fácil distribución y promoción, tomando en cuenta los recursos web existentes.
Incrementar las utilidades de cada ejercicio contable en un 10% hasta o antes del año 2024.	Aumentar las ventas por medio de promociones y mayor enfoque en el área publicitaria, empezar el uso de redes sociales para poder llegar a más consumidores, además de brindar incentivos al equipo de ventas y de esta manera acrecentar los ingresos de la entidad.
Instaurar alianzas estratégicas con los proveedores de insumos de materia prima para contar con suministros de calidad, que permitan la manufactura de un producto final competitivo que brinde complacencia al cliente.	Mejoramiento constante de la mano de obra por medio del establecimiento de planes orientados a capacitaciones técnicas.
Eleva la satisfacción y lealtad de los clientes, por lo menos en un 10% anual hasta diciembre del 2024.	Instituir un método apropiado para la empresa de cálculo de costos de producción que admita determinar la calidad y cantidad de recursos e insumos para la producción y que permita fijar un precio competitivo para el mercado.
Intensificar la productividad actual en un 50% hasta el año 2024 para que haya un mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa.	Rediseñar y mejorar la página web para que esta sea más dinámica e interactiva con el cliente, permitiendo que este pueda visualizar todos los productos, realizar pedidos e incluso calificar tanto el producto como el servicio; mantener actividad en redes sociales, creando promociones y también con el fin de expandir la lista de consumidores.
Reducir los costos de fabricación en un 10% anual para poder disminuir el precio de los productos y a través de ello mejorar también la rentabilidad.	Creación de alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la obtención de materia prima de primera calidad.
Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 25% a diciembre del 2024 con el fin de que el talento humano este motivado y capacitado para cumplir los objetivos organizacionales	Implementar cursos de capacitación para el personal, especialmente para los recién contratados e impulsarlos a trabajar más y mejor a través de incentivos por meta cumplida.

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO.

3.4.1 Objetivos por perspectivas

En el capítulo anterior se detalló cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral en este se desarrollará cada una de acuerdo a la información obtenida por parte de laboratorios GUIMO. El diseño y desarrollo de la perspectiva financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento se realizará ubicando cada objetivo estratégico en su correspondiente área, para ello se ha elaborado la tabla N° 19.

Tabla 19 Objetivos por perspectivas



OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS			
	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Establecer, hasta o antes del 2023, métodos de gestión de procesos, la esquematización de los mismos y la optimización de procesos productivos y administrativos.			X	
Incrementar los clientes directos para GUIMO en un 50% hasta el año 2024.		X		
Incrementar las utilidades de cada ejercicio contable en un 10% hasta o antes del año 2024.	X			
Instaurar alianzas estratégicas con los proveedores de insumos de materia prima para contar con suministros de calidad, que permitan la manufactura de un producto final competitivo que brinde complacencia al cliente.			X	
Elevar la satisfacción y lealtad de los clientes, por lo menos en un 10% anual hasta diciembre del 2024.		X		
Intensificar la productividad actual en un 50% hasta el año 2024 para que haya un mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa.	X			
Reducir los costos de fabricación en un 10% anual para poder disminuir el precio de los productos y a través de ello mejorar también la rentabilidad.	X			
Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 25% a diciembre del 2024 con el fin de que el talento humano este motivado y capacitado para cumplir los objetivos organizacionales				X

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

3.4.2 Análisis de perspectivas.

3.4.2.1 Análisis perspectiva financiera de GUIMO

De acuerdo con la tabla los objetivos a alcanzar dentro de la perspectiva financiera son:

- Incrementar las utilidades de cada ejercicio contable en un 10% hasta o antes del año 2024.
- Intensificar la productividad actual en un 50% hasta el año 2024 para que haya un mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa.
- Reducir los costos de fabricación en un 10% anual para poder disminuir el precio de los productos y a través de ello mejorar también la rentabilidad.

3.4.2.2 Análisis perspectiva clientes de GUIMO

En la perspectiva clientes GUIMO aspira alcanzar los siguientes objetivos:

- Incrementar los clientes directos de la empresa GUIMO en un 50% hasta el año 2024.
- Elevar la satisfacción y lealtad de los clientes, por lo menos en un 10% anual hasta diciembre del 2024.

3.4.2.3 Análisis perspectiva de procesos internos de GUIMO

Dentro de la perspectiva procesos internos los objetivos de laboratorios GUIMO a alcanzar son:

- Establecer, hasta o antes del 2023, métodos de gestión de procesos, la esquematización de los mismos y la optimización de procesos productivos y administrativos.
- Instaurar alianzas estratégicas con los proveedores de insumos de materia prima para contar con suministros de calidad, que permitan la manufactura de un producto final competitivo que brinde complacencia al cliente.

3.4.2.4 Análisis perspectiva aprendizaje y crecimiento de GUIMO

Según la tabla, el objetivo que la empresa quiere alcanzar dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es:

- Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 25% a diciembre del 2024 con el fin de que el talento humano este motivado y capacitado para cumplir los objetivos organizacionales

3.5 Mapa estratégico

Para una adecuada construcción del CMI es necesario tener una base clara y concisa es por ello que el método que se utiliza es la elaboración de un mapa estratégico que no es sino “una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa” (Kaplan & Norton, 2004, pág. 38)

Según (Martínez & Milla, Mapas Estratégicos, 2012) un mapa estratégico debe mostrar de manera simple pero detallada la estrategia de la empresa para así construir objetivos e indicadores y a su vez poder gestionarlos, as así como de acuerdo con Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico es como un eslabón perdido entre la elaboración de estrategias y su realización.

3.5.1 Principios del mapa estratégico.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004) los principios fundamentales que debe tener un mapa estratégico son:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias: la inversión en activos intangibles cuyo resultado será visible a largo plazo se contradice con la reducción de costos que es un objetivo a corto plazo, es por ello que es necesario equilibrar ambas metas sacrificando las de largo plazo con cierta frecuencia y de manera invisible para que así haya un crecimiento sostenible.

La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente: en este principio la idea imperante es buscar brindar satisfacción al cliente pues es la fuente de la creación sostenible de valor, para ello debe plantearse ciertas estrategias o proposiciones como costes bajos, liderazgo del producto y soluciones completas a los clientes.

El valor se crea mediante procesos internos: las perspectivas financieras y del cliente son la descripción de los resultados, lo que la empresa quiere lograr, pero para la obtención de estas metas establecidas en los mapas estratégicos y en el BSC se encuentran como pilares las perspectivas de procesos interno y de aprendizaje y crecimiento, es decir el enfoque de los esfuerzos de la empresa por lograr mejorar y optimizar estas áreas brindará una mejora en su rendimiento y productividad.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios: cada conjunto de procesos internos produce beneficios en tiempos determinados, no todos obtienen resultados a la vez, por ejemplo la mejora en procesos productivos se deja ver en corto plazo a través de la reducción de costos y mejora en la calidad, la relación con los

clientes tardan entre seis a doce meses, otros procesos que tienen que ver con lo social y las regulaciones se verán a futuro cuando la empresa evite demandas y su reputación se vea mejorada a lo largo del tiempo, para ello es necesario implementar actividades estratégicas específicas y así obtener los resultados esperados en su línea temporal correspondiente.

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles: los capitales humanos, capitales de la información y capitales organizativos correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento deben estar correctamente alineadas con las estrategias, solamente así se podrán alcanzar los objetivos planteados, ya que son la base para la consecución de las metas.

3.5.2 Pasos para la elaboración de un mapa estratégico

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), estos son los pasos para seguir para la construcción de mapas estratégicos:

Definir el objetivo clave de la empresa: esto a través de la misión y visión propuesta.

Fijar las propuestas de valor: establecer las actividades o proyectos que irán de la mano para la realización del objetivo principal.

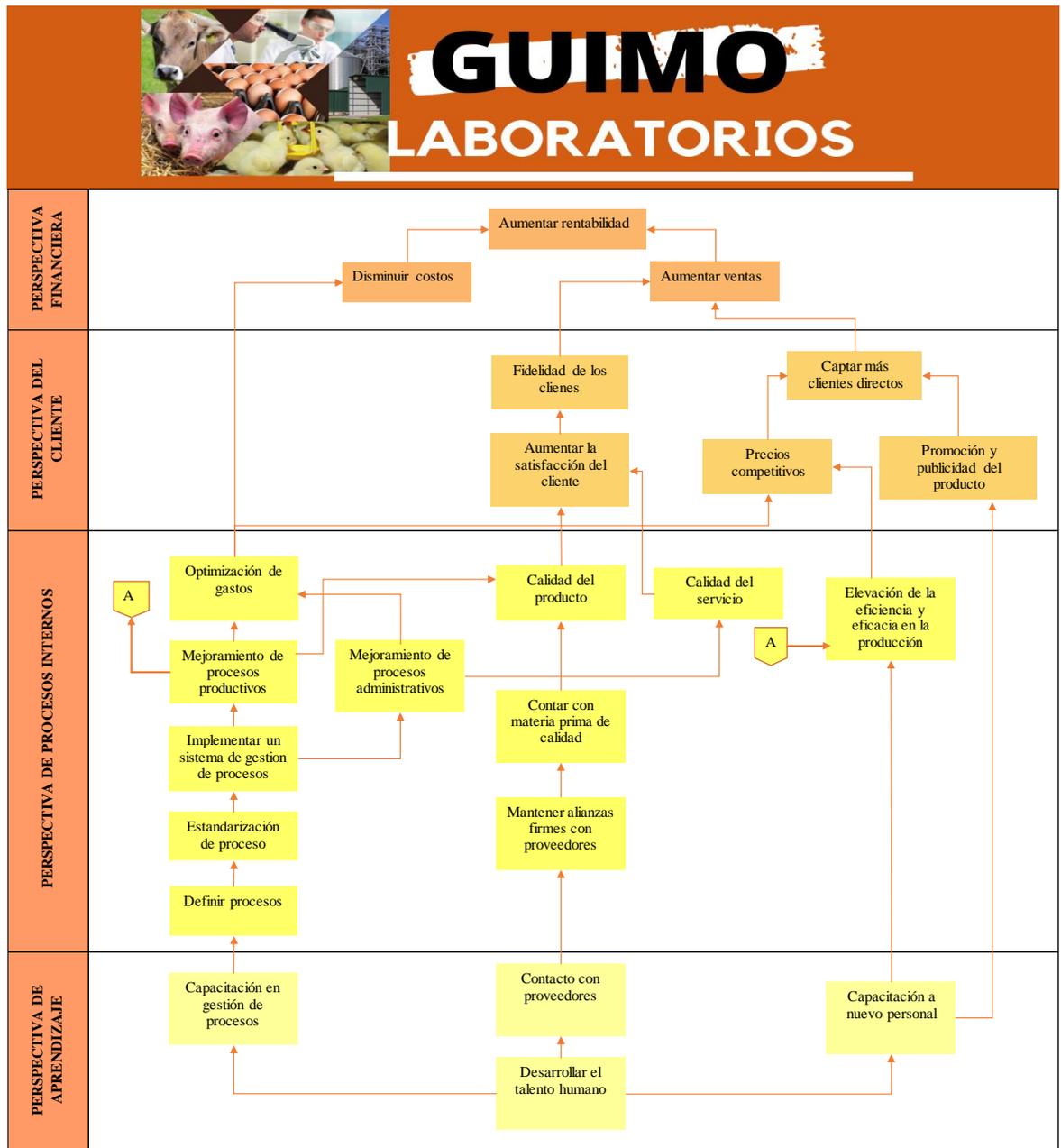
Establecer estrategias: para cada perspectiva, financiera, de clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

Estudio de relación: se analizará la correlación causa-efecto existente entre cada estrategia.

Construcción del mapa: luego de definir las relaciones causa y efecto se armará el mapa colocando como base las estrategias de aprendizaje y crecimiento, luego irán las de proceso interno, clientes y en la cúspide la perspectiva financiera, todas las perspectivas estarán vinculadas con las actividades pertinentes.

A continuación, en la Figura N° 6 se muestra el mapa estratégico construido en base a los objetivos y estrategias de laboratorios GUIMO elaboradas previamente, a posterior se exponen las figuras N° 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 con las relaciones causa-efecto entre las diferentes estrategias y sus correspondientes perspectivas.

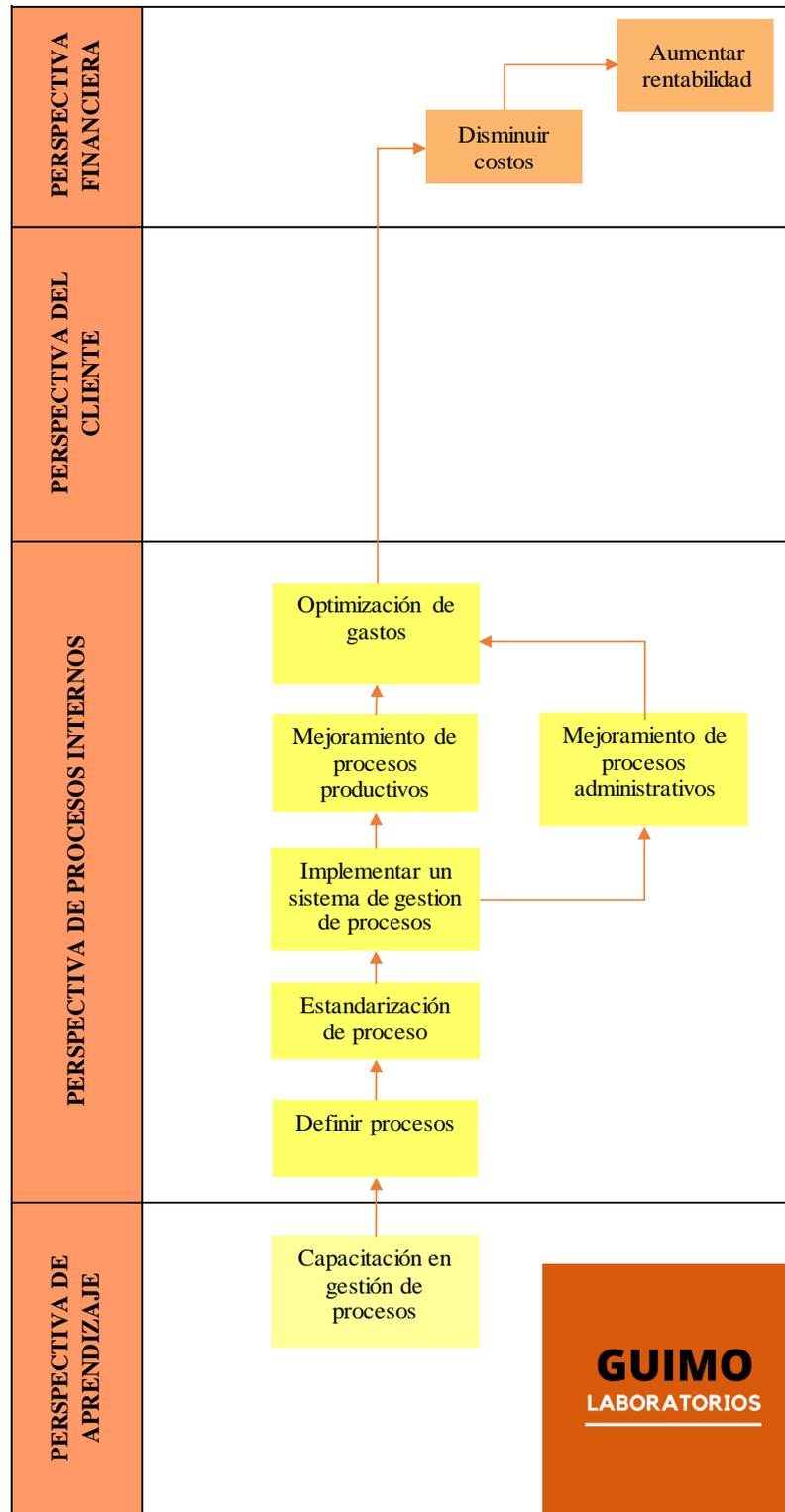
Figura 6 Mapa estratégico de Laboratorios GUIMO



Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

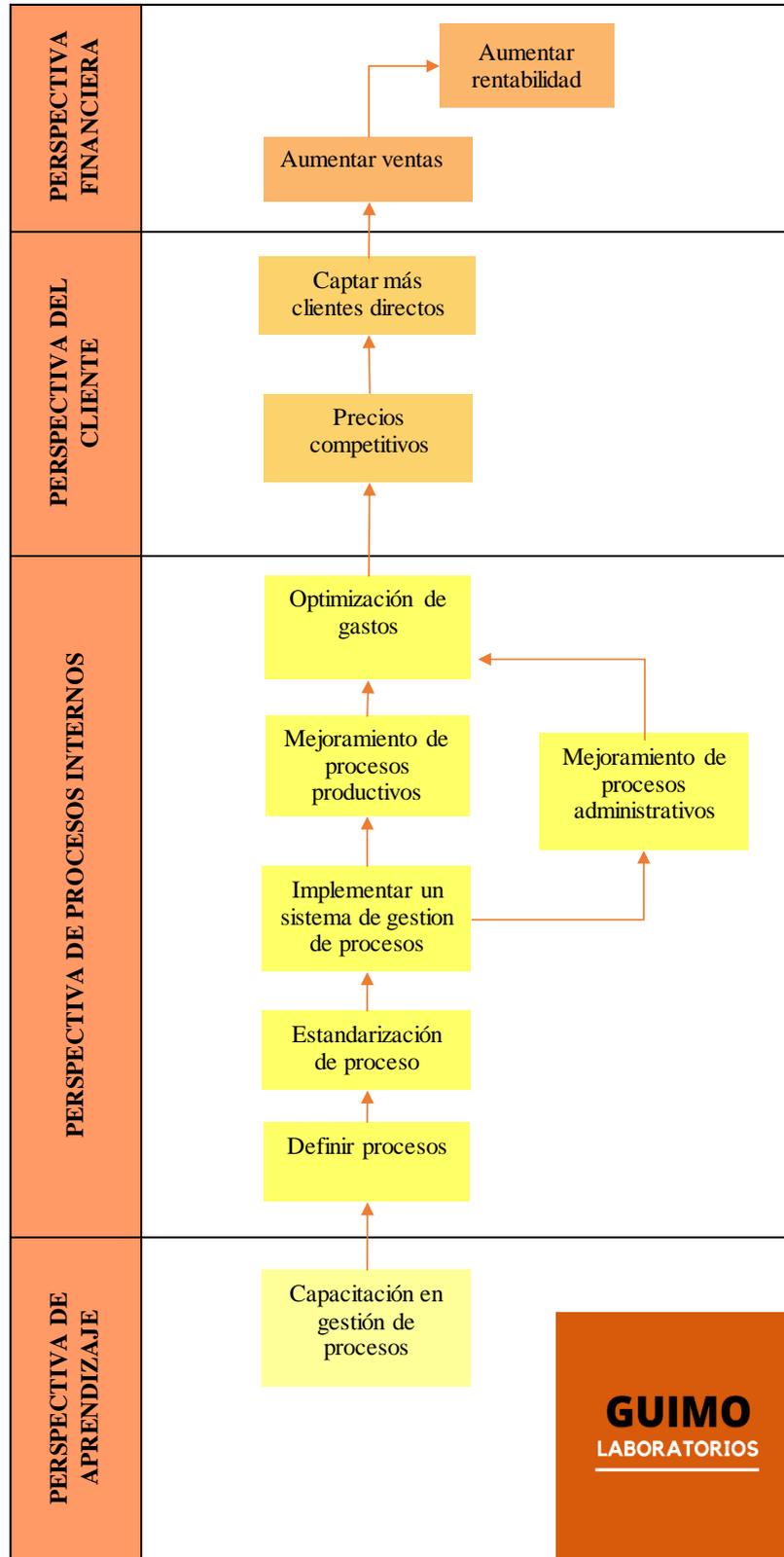
3.6 Cuadros perspectivas y relación causa- efecto

Figura 7 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad (perspectiva financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento)



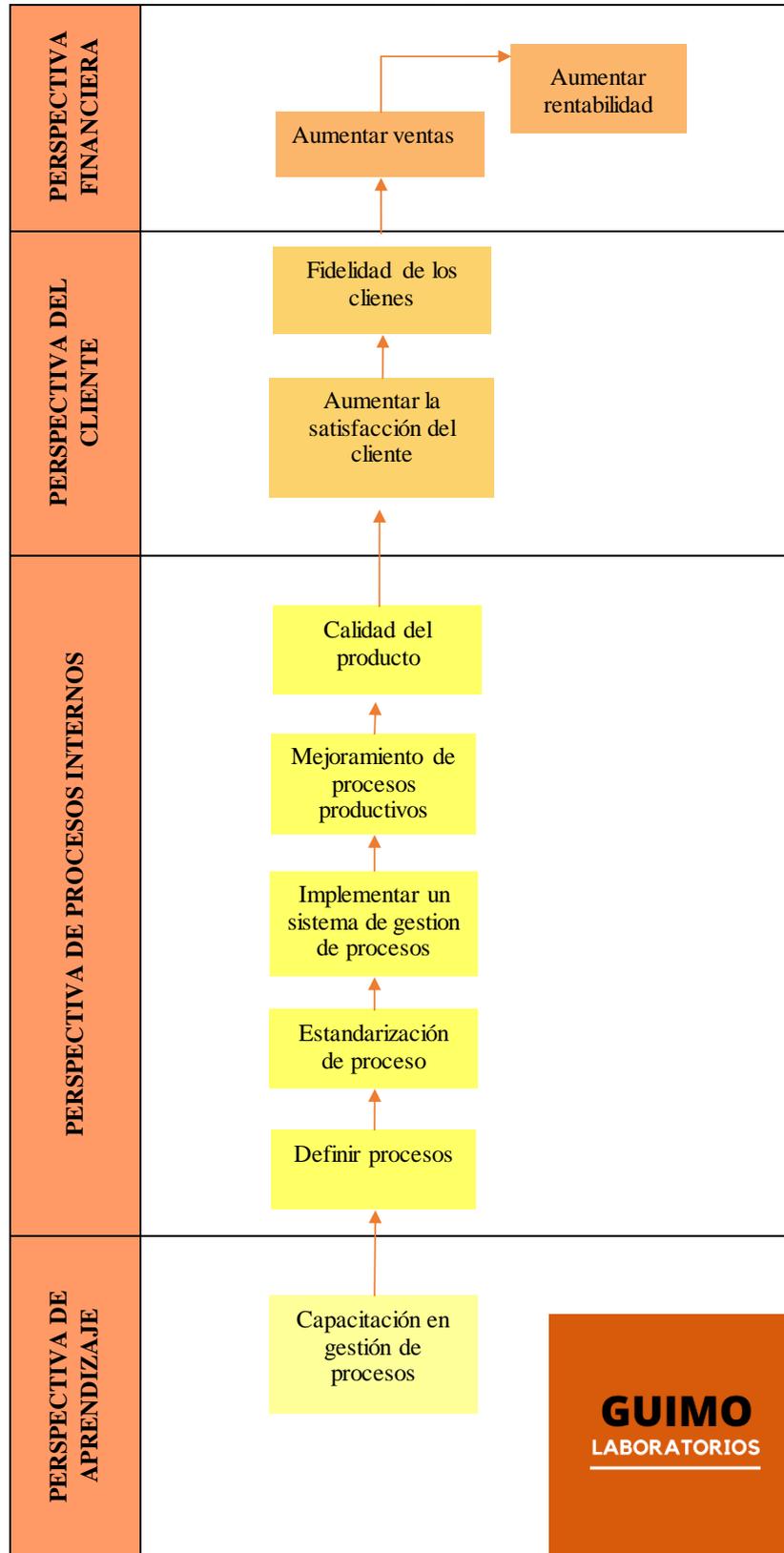
Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Figura 8 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad, ruta 1 (todas las perspectivas)



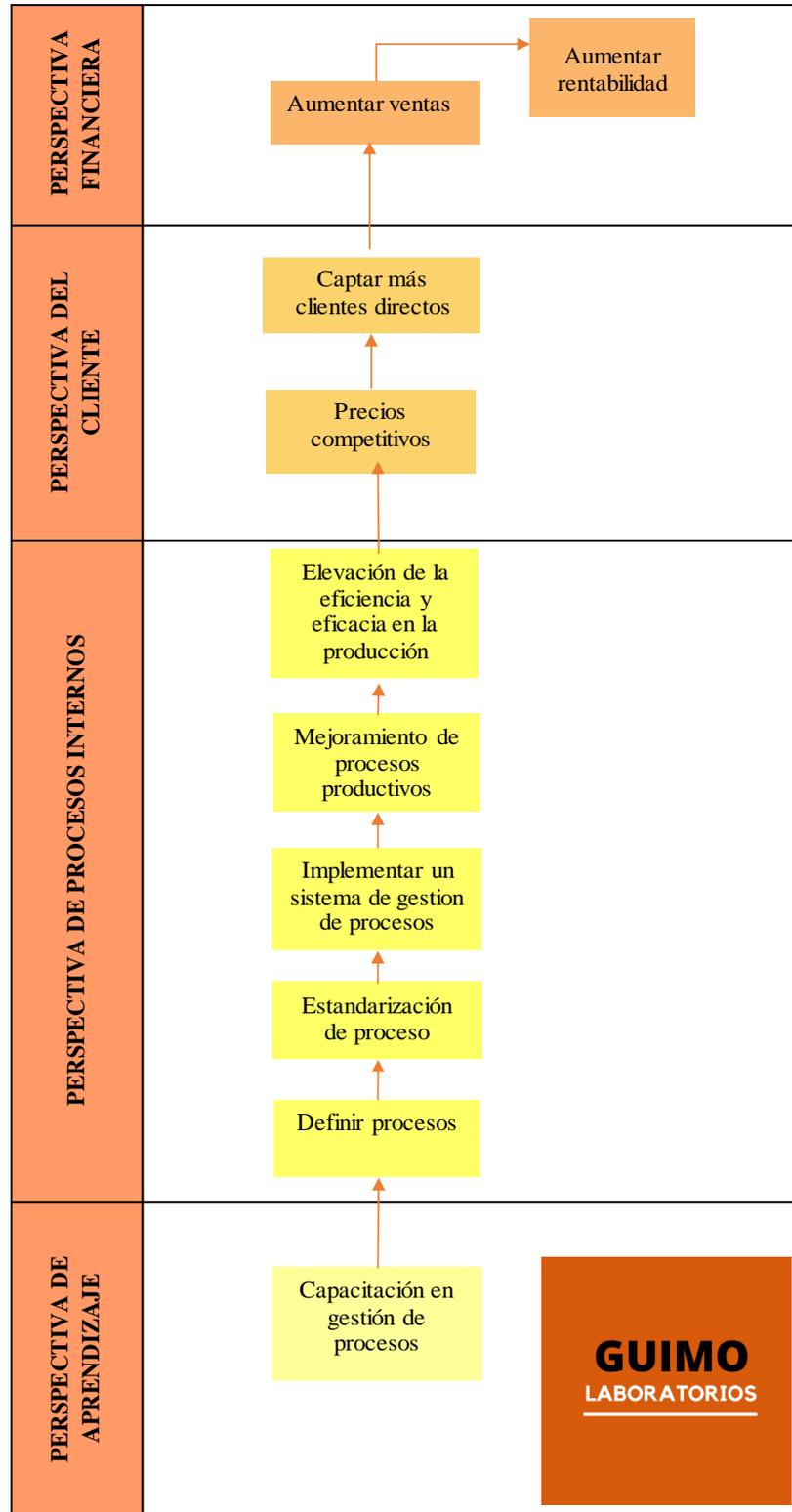
Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Figura 9 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad, ruta 2 (todas las perspectivas)



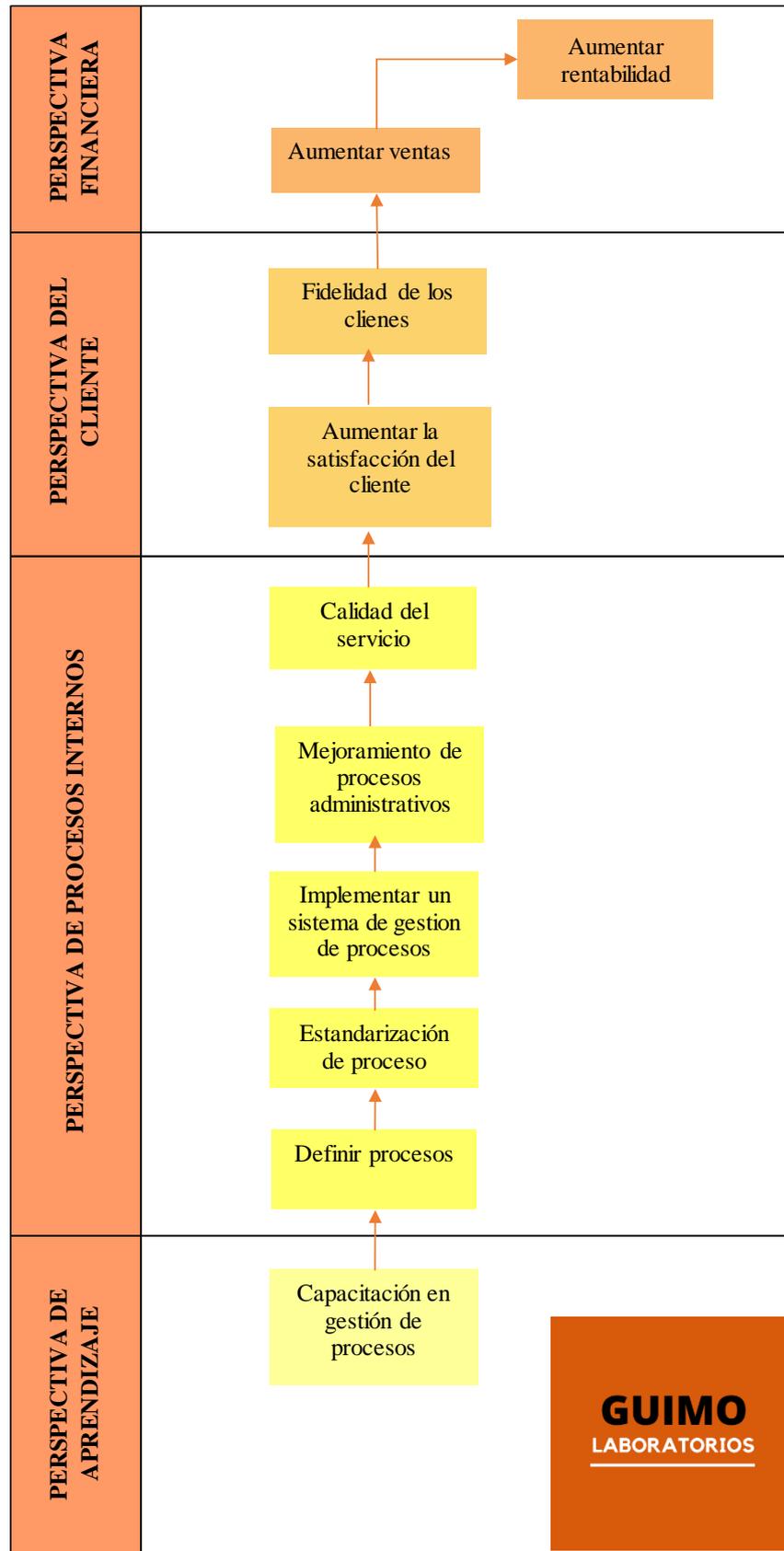
Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Figura 10 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad, ruta 3 (todas las perspectivas)



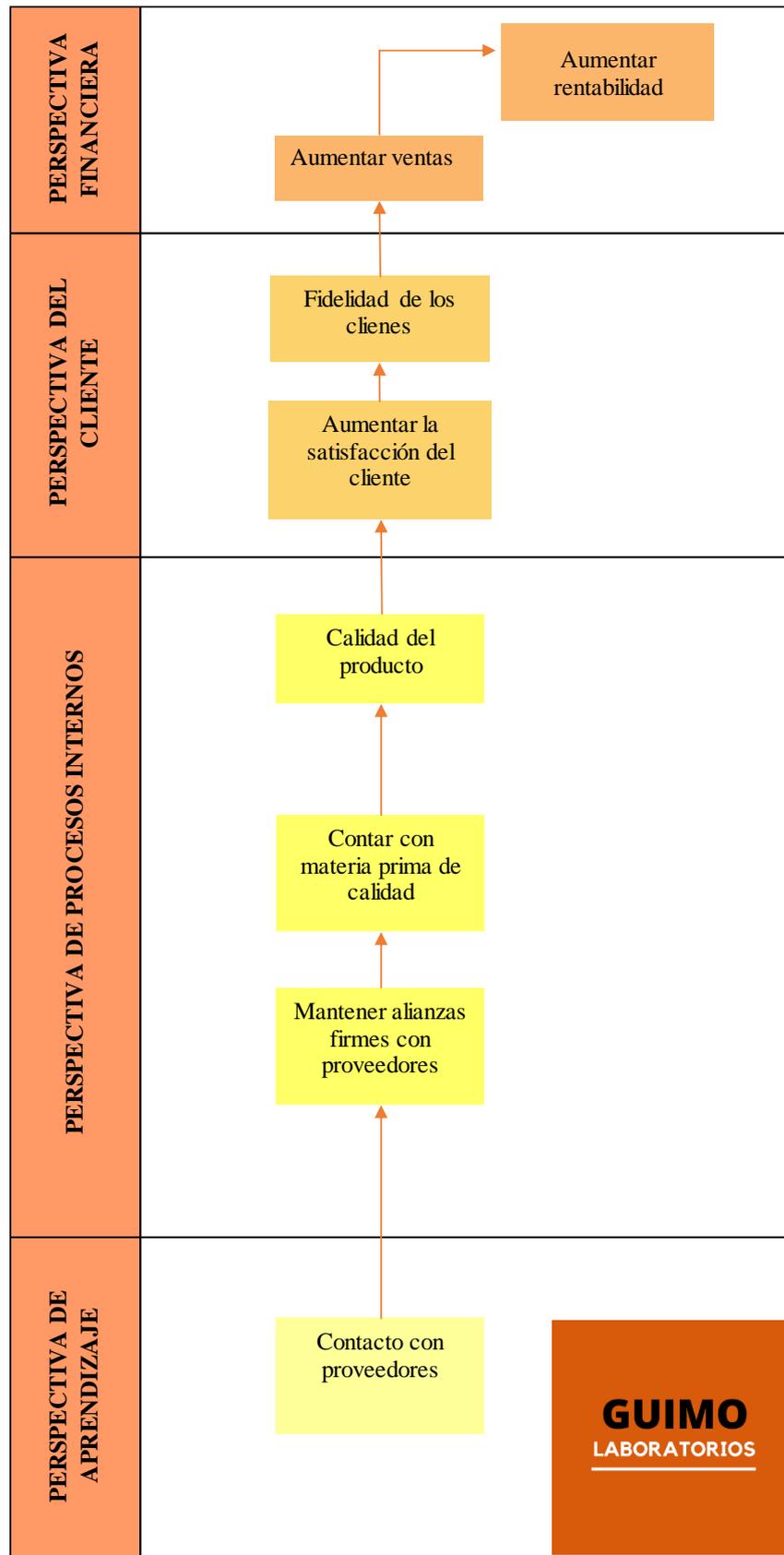
Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Figura 11 Relación causa-efecto entre capacitación en procesos de gestión y aumentar rentabilidad, ruta 4 (todas las perspectivas)



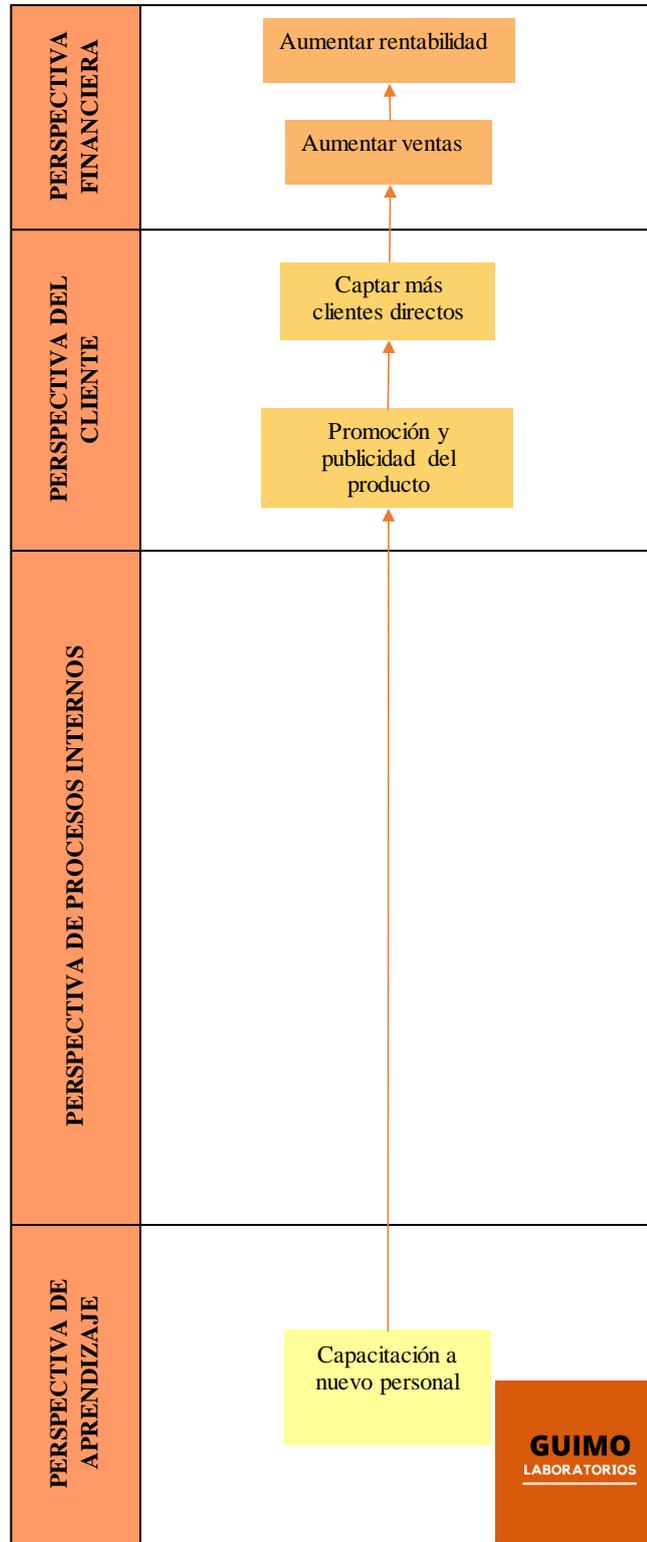
Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Figura 12 Relación causa-efecto entre contacto con proveedores y aumentar rentabilidad



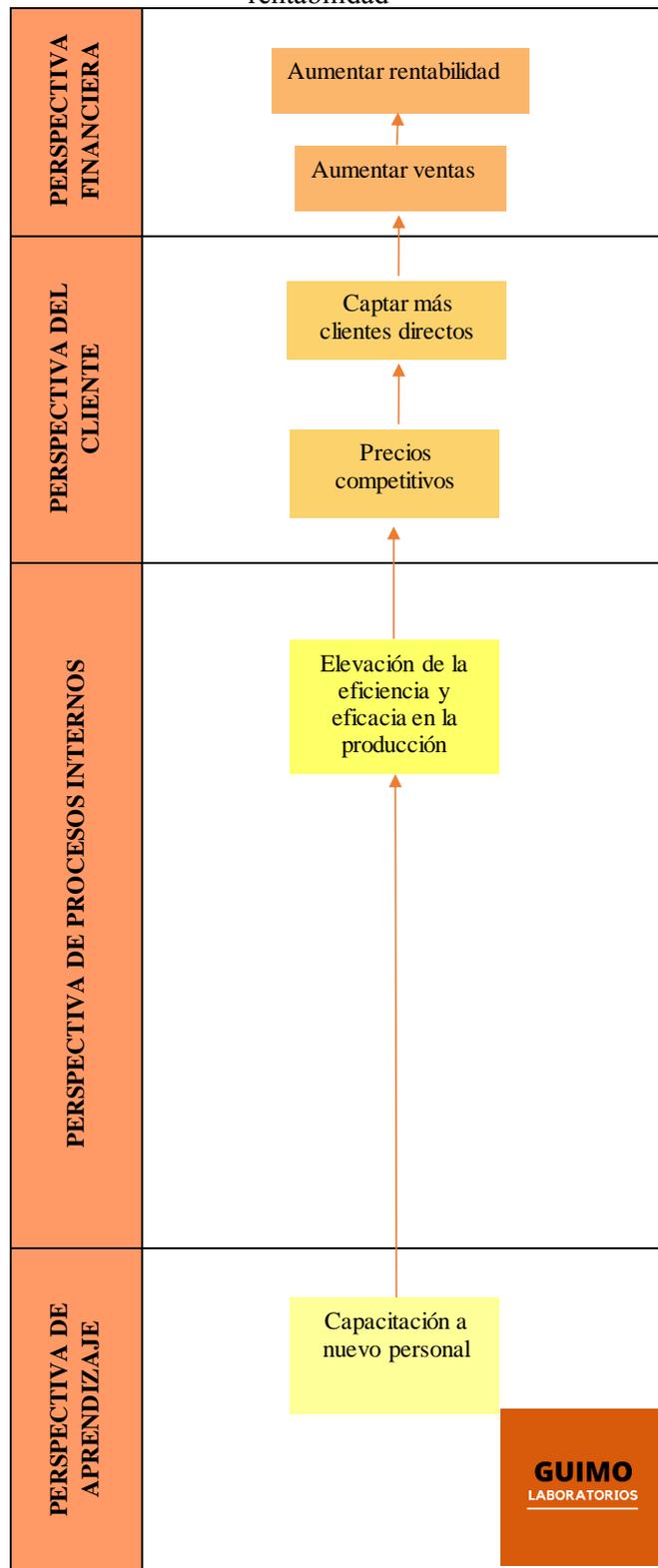
Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Figura 13 Relación causa-efecto entre capacitación al nuevo personal y aumentar rentabilidad



Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Figura 14 Relación causa-efecto entre capacitación al nuevo personal y aumentar rentabilidad



Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

3.7 Fase operativa

3.7.1 Indicadores estratégicos

Los indicadores son magnitudes estadísticas utilizadas para medir el cumplimiento de los objetivos, los indicadores pueden ser: medidas, hechos, opiniones, números, etc. El siguiente paso del proyecto es identificar los indicadores que ayudarán a evaluar la ejecución de las estrategias de cada perspectiva del CMI, los indicadores fueron escogidos de acuerdo a las exigencias de laboratorios GUIMO y de la visión instituida.

La correspondiente interpretación que se debe dar a los resultados de los cálculos aplicados de acuerdo con los cuadros posee tres características o fases determinadas dentro del semáforo. Si el resultado arrojado está dentro de la escala del color rojo significa que la meta no se está cumpliendo, si el resultado se enmarca dentro del color amarillo quiere decir que está próximo a cambiarse ya sea a rojo o a verde y hay que poner mayor enfoque a aquellos objetivos para que el cambio a darse sea a verde y por último si el resultado reposa en el color verde significa que la meta se está cumpliendo adecuadamente, pero esto no quiere decir que se deba dejar de tomar atención sino más bien seguir trabajando para que se mantenga en esa fase.

Para cada objetivo se ha identificado un indicador siguiendo los siguientes pasos:

- 1.- Definir el objetivo que deseo medir.
- 2.- Aclarar aquello que quiero conseguir.
- 3.- Conceptualizar lo que necesito obtener.
- 4.-Aplicar el indicador.

3.7.1.1 Indicadores de la perspectiva financiera

Los indicadores que nos ayudarán a verificar que los objetivos de la perspectiva financiera se estén cumpliendo son:

- ✓ **Indicador de utilidad**
- ✓ **Indicador de efectividad en ventas**
- ✓ **Indicador de disminución de costos**

A continuación se muestran las tablas N° 20,21 y 22 correspondientes a los indicadores escogidos para la perspectiva financiera.

Tabla 20 Indicador de incremento de utilidad

FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Incremento de la utilidad			
OBJETIVO	Incrementar las utilidades de cada ejercicio contable en un 10% hasta o antes del año 2024.			
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\text{Utilidad neta período actual}}{\text{Utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \times 100$			
RESPONSABLE	Jefe de ventas			
FUENTE DE CAPTURA	Estado de situación financiera			
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual			
NIVEL BASE	UNIDAD	%	META	10%
SEMÁFORO				
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE	
%	< 5 %	6% - 8%	10% - 12%	

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 21 Indicador de efectividad en ventas

FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Efectividad en ventas			
OBJETIVO	Cumplir con el plan ventas			
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Volumen planificado en ventas}} \right) \times 100$			
RESPONSABLE	Jefe de ventas			
FUENTE DE CAPTURA	Estado de situación financiera			
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual			
NIVEL BASE	UNIDAD	\$	META	
SEMÁFORO				
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE	
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%	

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 22 Indicador de disminución de costos

FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Disminución de costos			
OBJETIVO	Disminuir los costos de fabricación en un 10% anual			
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\text{Costos realizados}}{\text{Costos presupuestados}} \right) \times 100$			
RESPONSABLE	Contador General			
FUENTE DE CAPTURA	Cuadro de costos			
FRECUENCIA DE MEDICION	Dos meses			
NIVEL BASE	UNIDAD	%	META	
SEMÁFORO				
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE	
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%	

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

3.7.1.2 Indicadores de la perspectiva clientes

Los indicadores que permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva clientes son:

- ✓ Indicador de fidelidad de clientes
- ✓ Indicador de ventas
- ✓ Indicador de crecimiento de los clientes directos
- ✓ Indicador de compras efectivas.

En las tablas N° 23, 24,25 y 26 se detallan los indicadores correspondientes a la perspectiva clientes.

Tabla 23 Indicador de fidelidad de clientes

FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Fidelidad de los clientes			
OBJETIVO	Aumentar la fidelidad de los clientes al menos en un 10% anual			
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de clientes que se repiten}}{\# \text{ de clientes del periodo anterior}} \right) \times 100$			
RESPONSABLE	Jefe de ventas			
FUENTE DE CAPTURA	Estado de situación financiera			
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual			
NIVEL BASE	UNIDAD	número	META	
SEMÁFORO				
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE	
%	< 51%	51% - 76%	76% - 101%	

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 24 Indicador de índice de ventas

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de ventas		
OBJETIVO	Captar más clientes		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de ventas efectivas}}{\# \text{ de ventas programadas}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
FUENTE DE CAPTURA	Estado de situación financiera		
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Elaborado a partir de Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 25 indicador de crecimiento de clientes directos

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Crecimiento de los clientes directos		
OBJETIVO	Captar 50% de clientes directos para GUIMO		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de clientes directos periodo actual}}{\# \text{ de clientes directos período anterior}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
FUENTE DE CAPTURA	Informe de clientes		
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 56%	56% - 81%	81% - 106%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 26 Indicador de compras efectivas

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Compras efectivas		
OBJETIVO	Captar clientes directos para GUIMO		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de personas que realizan la compra}}{\# \text{ de personas que visitan el local}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
FUENTE DE CAPTURA	Informe de ventas		
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

3.7.1.3 Indicadores de la perspectiva procesos internos

Los indicadores que controlarán el correcto desempeño de los objetivos de la perspectiva de procesos internos son:

- ✓ Indicador de procesos estandarizados
- ✓ Indicador de proveedores
- ✓ Indicador de alianzas estratégicas
- ✓ Indicador de visitas
- ✓ Indicador de almacenaje en bodega
- ✓ Indicador de productividad
- ✓ Indicador de productividad de maquinaria

A continuación, en las tablas N° 27, 28, 29, 30, 31,32 y 33 se desarrollan los indicadores escogidos para la perspectiva de procesos internos.

Tabla 27 Indicador de procesos esquematizados

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Procesos esquematizados		
OBJETIVO	Implantar y esquematizar un sistema de gestión por procesos.		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ procesos estandarizados}}{\# \text{ procesos analizados}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Jefe administrativo		
FUENTE DE CAPTURA	Procesos de la empresa		
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 28 Indicador de proveedores

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Proveedores		
OBJETIVO	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ proveedores calificados por la empresa}}{\text{Total de proveedores}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Jefe de compras		
FUENTE DE CAPTURA	Proveedores nacionales de insumos		
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 29 Indicador de alianzas estratégicas

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Alianzas estratégicas		
OBJETIVO	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ alianzas estratégicas concretadas}}{\# \text{ alianzas estratégicas planificada}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Gerente General		
FUENTE DE CAPTURA	Gerencia general		
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 30 Indicador de visitas

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Visitas a proveedores		
OBJETIVO	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de visitas ejecutadas}}{\# \text{ de visitas programadas}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Jefe de Compras		
FUENTE DE CAPTURA			
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 31 Indicador de almacenaje

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Almacenaje		
OBJETIVO	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de materia prima almacenada}}{\# \text{ de materia prima de capacidad en la bodega}} \right) \times 100\%$		
RESPONSABLE	Jefe de compras y almacenaje		
FUENTE DE CAPTURA			
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 32 Indicador de productividad

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Productividad		
OBJETIVO	Aumentar la productividad en un 50% del nivel actual		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de productos elaborados}}{\# \text{ de productos deseados}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Gerente General		
FUENTE DE CAPTURA	Departamento de producción		
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 33 Indicador de índice de uso de maquinaria

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de uso de maquinaria		
OBJETIVO	Aumenta la productividad en un 50% del nivel actual		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de horas efectivas de utilización de la maq.}}{\# \text{ total de horas disponibles de maquinaria}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Gerente General		
FUENTE DE CAPTURA	Departamento de producción		
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

3.7.1.4 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los indicadores que permitirán verificar la correcta realización de los objetivos de aprendizaje y crecimiento son:

- ✓ Indicador de capacitación de personal
- ✓ Indicador de eficacia
- ✓ Indicador de incentivos
- ✓ Indicador de capacitación de personal

Los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se detallan a continuación en las tablas N° 34, 35, 36 y 37.

Tabla 34 Indicador de capacitación

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Capacitación		
OBJETIVO	Desarrollar un talento humano capacitado		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de personas capacitadas.}}{\# \text{ total de personal}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Jefe de Recursos Humanos		
FUENTE DE CAPTURA	Nóminas		
FRECUENCIA DE MEDICION	Trimestral		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 35 Indicador de eficacia

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia		
OBJETIVO	Desarrollar un talento humano capacitado		
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de metas cumplidas por área}}{\# \text{ de metas programadas por área}} \right) \times 100$		
RESPONSABLE	Gerente General		
FUENTE DE CAPTURA	Plan anual		
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual		
NIVEL BASE	UNIDAD		META
SEMÁFORO			
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 36 Indicador de incentivos

FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Incentivos			
OBJETIVO	Desarrollar un talento humano capacitado			
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de incentivos entregados}}{\# \text{ de incentivos programados}} \right) \times 100$			
RESPONSABLE	Jefe de Recursos Humanos			
FUENTE DE CAPTURA	Plan Anual			
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual			
NIVEL BASE	UNIDAD		META	
SEMÁFORO				
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE	
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%	

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 37 Indicador de capacitación

FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Capacitación			
OBJETIVO	Desarrollar un talento humano capacitado			
FORMULA DE CALCULO	$\left(\frac{\# \text{ de personas que aprobaron el curso}}{\# \text{ total asistentes}} \right) \times 100$			
RESPONSABLE	Jefe de Recursos Humanos			
FUENTE DE CAPTURA	Plan anual			
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual			
NIVEL BASE	UNIDAD		META	
SEMÁFORO				
TOTAL	ROJO	AMARILLO	VERDE	
%	< 50%	50% - 75%	75% - 100%	

Fuente: Martínez & Milla (2012) e información de Laboratorios GUIMO

3.8 Cuadro estratégico de laboratorios GUIMO

A continuación en la tablas N° 38, 39, 40 y 41 se presentan los cuadros estratégicos de laboratorios GUIMO en los cuales constan la conglomeración de la información obtenida y desarrollada por cada perspectiva, en cada una se detalla el objetivo estratégico definido conjuntamente con sus estrategias y tácticas a realizar para el logro del mismo.

Tabla 38 Cuadro estratégico perspectiva aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 25% a diciembre del 2024 con el fin de que el talento humano este motivado y capacitado para cumplir los objetivos organizacionales</p>	<p>Implementar cursos de capacitación para el personal, especialmente para los recién contratados e impulsarlos a trabajar más y mejor a través de incentivos por meta cumplida.</p>	<p>Motivación al personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> –Agregar en el plan anual las metas y el tiempo establecido para cumplirse con el correspondiente incentivo a recibir por cumplirlas. –Establecer incentivos acordes a la planificación determinada.
			<p>Capacitación al personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> –Identificar las falencias del personal. –Programar y organizar los cursos de capacitación. –Determinar el presupuesto correspondiente para los cursos de capacitación. –Realización y evaluación de los cursos.
			<p>Capacitación al personal en la doctrina de trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> –Identificar las falencias del personal. –Programar y organizar los cursos de capacitación. –Determinar el presupuesto correspondiente para los cursos de capacitación. –Realización y evaluación de los cursos.

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Tabla 39 Cuadro estratégico perspectiva proceso interno

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
<p>PROCESO INTERNO</p>	<p>Establecer, hasta o antes del 2023, métodos de gestión de procesos que permitan la correcta esquematización de los mismos y la optimización de procesos productivos y administrativos.</p>	<p>Análisis, control y esquematización de los procesos centrales y sustanciales de producción de la organización que faculten la elaboración y obtención de productos cualitativa y cuantitativamente idóneos para los clientes.</p>	<p>Definición de los procesos internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> –Estudiar los procesos que realiza la empresa –Control del estado de los procesos existentes en la empresa. –Introducir aquellos procesos que se consideren como faltantes en la empresa. –Estandarizar los procesos definidos en la empresa
	<p>Instaurar alianzas estratégicas con los proveedores de insumos de materia prima para contar con suministros de calidad, que permitan la manufactura de un producto final competitivo que brinde complacencia al cliente.</p>	<p>Creación de alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la obtención de materia prima de primera calidad.</p>	<p>Vinculación con los proveedores de materia prima</p>	<ul style="list-style-type: none"> –Visitas a proveedores para establecer acuerdos estratégicos –Negociación de precios más asequibles para la compra de insumos.

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

Tabla 40 Cuadro estratégico perspectivas proceso interno y cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
PROCESO INTERNO	Intensificar la productividad actual en un 50% hasta el año 2024 para que haya un mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa.	Optimización del uso de la maquinaria y recursos de la empresa.	Análisis de la productividad actual	<ul style="list-style-type: none"> -Control del número de horas empleadas en el uso de la maquinaria -Distinguir la cantidad de producción obtenida de la maquinaria
			Optimización del uso de la maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> -Verificar el número de horas de trabajo diario que soporta cada máquina -Comprobar el uso diario de cada máquina empresa.
CLIENTE	Incrementar los clientes directos de la empresa GUIMO en un 50% hasta el año 2024	Mejoramiento de los canales directos de venta de los productos para una mejor y fácil distribución y promoción, tomando en cuenta los recursos web existentes.	Mejoramiento de los ventas directas de los productos veterinarios	<ul style="list-style-type: none"> -Brindar una mejor atención al cliente por medio de la creación de un departamento de post venta - Aplicación de estrategias de marketing -Incluir el catálogo completo de productos en la página web
			Aumentar lista de consumidores ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> -Visitas a agricultores, específicamente a quienes crían ganado de res, bobino, porcino ,etc. -Brindar muestras gratis -Observación de nichos que aún no han sido considerados -Considerar a posibles consumidores
			Uso de medios electrónicos y redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar un diseñador web y rediseñar la página web y hacerla más dinámica, a fin de que el consumidor pueda interactuar e incluso realizar pedidos a través de ella. - Iniciar actividades en redes sociales para llegar a más público

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO.

Tabla 41 Cuadro estratégico perspectivas cliente y financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	
CLIENTE	Elevar la satisfacción y lealtad de los clientes, por lo menos en un 10% anual hasta diciembre del 2024.	Introducir un servicio postventa que permita conocer un poco más de los clientes en especial de los recientes, su nivel de satisfacción con el producto además de que se les podrá informar acerca de ofertas o nuevos productos existentes.	Implementar el servicio de post venta	<ul style="list-style-type: none"> –Designar un responsable para el área de post venta –Mantener contacto con el cliente luego de la venta –Prestar atención a reclamos o sugerencias y tomar en cuenta aquellos fallos o errores para corregirlos
FINANCIERA	Reducir los costos de fabricación en un 10% anual para poder disminuir el precio de los productos y a través de ello mejorar también la rentabilidad.	Instituir un método apropiado para la empresa de cálculo de costos de producción que admita determinar la calidad y cantidad de recursos e insumos para la producción y que permita fijar un precio competitivo para el mercado.	Regulación de gastos	<ul style="list-style-type: none"> –Solicitar a los trabajadores el ahorro de insumos y materiales –Controlar los desperdicios de la materia prima
			Optimización de gastos	<ul style="list-style-type: none"> –Incrementar el uso de la maquinaria de producción – Empleo integral de cada insumo y material
	Incrementar las utilidades de cada ejercicio contable en un 10% hasta o antes del año 2024.	Aumentar las ventas por medio de promociones y mayor enfoque en el área publicitaria, empezar el uso de redes sociales para poder llegar a más consumidores, además de brindar incentivos al equipo de ventas y de esta manera acrecentar los ingresos de la entidad.	Implementar estrategias publicitarias	<ul style="list-style-type: none"> –Definir objetivos publicitarios y de promoción de los productos veterinarios –Distinguir al mercado o nicho objetivo de los productos veterinarios –Determinar los medios o canales publicitarios

Fuente: Elaborado a partir de la información de Laboratorios GUIMO

3.9 Generación de planes operativos

El paso final del proyecto resulta de los cuadros estratégicos de la empresa, los cuales permiten la elaboración de los planes operativos a través de cuadros de acción en los cuáles se definen los proyectos y actividades que se van a realizar por cada objetivo y estrategia, se añaden los responsables del plan, el presupuesto, el indicador y la evaluación respectiva en la cual se colocarán las observaciones pertinentes. Es necesario mencionar que cada plan puede tener uno, dos o varios proyectos, dependiendo del cuadro estratégico elaborado los mismos que deberán ser señalados para una mejor comprensión.

En las tablas N° 42 y 43 se muestran los planes operativos correspondientes a la perspectiva aprendizaje y crecimiento generados para laboratorios GUIMO.

3.9.1 Planes operativos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 42 Plan de acción N 1 de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

PLAN DE ACCIÓN N° 1			
OBJETIVO GENERAL:	Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 25% a diciembre del 2024 con el fin de que el talento humano este motivado y capacitado para cumplir los objetivos organizacionales		
ESTRATEGIA:	Implementar cursos de capacitación para el personal, especialmente para los recién contratados e impulsarlos a trabajar más y mejor a través de incentivos por meta cumplida.		
PROYECTO 1:	Motivar al personal		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Agregar en el plan anual las metas y el tiempo establecido para cumplirse con el correspondiente incentivo a recibir por cumplirlas	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
2	Establecer incentivos acordes a la planificación determinada.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:	\$500		
INDICADOR:	Tabla 35. Indicador de eficacia.		
	Tabla 36. Indicador de incentivos.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 43 Plan de acción N 1 de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

PLAN DE ACCIÓN N° 1			
OBJETIVO GENERAL:	Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 25% a diciembre del 2024 con el fin de que el talento humano este motivado y capacitado para cumplir los objetivos organizacionales		
ESTRATEGIA:	Implementar cursos de capacitación para el personal, especialmente para los recién contratados e impulsarlos a trabajar más y mejor a través de incentivos por meta cumplida.		
PROYECTO 2:	Capacitación al personal en la doctrina de trabajo en equipo		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Identificar las falencias del personal.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
2	Programar y organizar los cursos de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	Una semana
3	Determinar el presupuesto correspondiente para los cursos de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	Una semana
4	Realización y evaluación de los cursos.	Jefe de Recursos Humanos	Ocho semanas
PRESUPUESTO:	\$600		
INDICADOR:	Tabla 34. Indicador de capacitación.		
	Tabla 37. Indicador de capacitación.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

3.9.2 Planes operativos de la perspectiva procesos internos.

Los planes estratégicos establecidos para la perspectiva de procesos internos se detallan en las tablas N° 44, 45, 46 y 47.

Tabla 44 Plan de acción N 2 de la perspectiva procesos internos

PLAN DE ACCIÓN N° 2			
OBJETIVO GENERAL:	Establecer, hasta o antes del 2023, métodos de gestión de procesos que permitan la correcta esquematización de los mismos y la optimización de procesos productivos y administrativos.		
ESTRATEGIA:	Análisis, control y esquematización de los procesos centrales y sustanciales de producción de la organización que faculten la elaboración y obtención de productos cualitativa y cuantitativamente idóneos para los clientes.		
PROYECTO 1:	Definición de los procesos internos		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Estudiarlos procesos que realiza la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
2	Control del estado de los procesos existentes en la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
3	Introducir aquellos procesos que se consideren como faltantes en la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
4	Estandarizar los procesos definidos en la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:	\$600		
INDICADOR:	Tabla 26. Indicador de procesos esquematizados.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 45 Plan de acción N 3 de la perspectiva procesos internos

PLAN DE ACCIÓN N° 3			
OBJETIVO GENERAL:	Instaurar alianzas estratégicas con los proveedores de insumos de materia prima para contar con suministros de calidad, que permitan la manufactura de un producto final competitivo que brinde complacencia al cliente.		
ESTRATEGIA:	Creación de alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la obtención de materia prima de primera calidad.		
PROYECTO 1:	Vinculación con los proveedores de materia prima		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Visitas a proveedores para establecer acuerdos estratégicas	Gerente General y Jefe de Compras	Cuatro semanas
2	Negociación de precios mas asequibles para la compra de insumos.	Gerente General y Jefe de Compras	Veinte y cuatro meses
PRESUPUESTO:	500\$		
INDICADOR:	Tabla 28. Indicador de proveedores.		
	Tabla 29. Indicador de alianzas estratégicas.		
	Tabla 30. Indicador de visitas a proveedores.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 46 Plan de acción N 3 de la perspectiva procesos internos

PLAN DE ACCIÓN N° 4			
OBJETIVO GENERAL:	Intensificar la productividad actual en un 50% hasta el año 2024 para que haya un mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa.		
ESTRATEGIA:	Optimización del uso de la maquinaria y recursos de la empresa.		
PROYECTO 1:	Análisis de la productividad actual		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Control del número de horas empleadas en el uso de la maquinaria	Gerente General	Cuatro semanas
2	Distinguir la cantidad de producción obtenida de la maquinaria	Gerente General	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:	300\$		
INDICADOR:	Tabla 32. Indicador de productividad.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 47 Plan de acción N 4 de la perspectiva procesos internos

PLAN DE ACCIÓN N° 4			
OBJETIVO GENERAL:	Intensificar la productividad actual en un 50% hasta el año 2024 para que haya un mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa.		
ESTRATEGIA:	Optimización del uso de la maquinaria y recursos de la empresa.		
PROYECTO 2:	Optimización del uso de la maquinaria		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Verificar el número de horas de trabajo diario que soporta cada máquina	Gerente General	Cuatro semanas
2	Comprobar el uso diario de cada maquina empresa.	Gerente General	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:	300\$		
INDICADOR:	Tabla 33. Indicador de índice de uso de maquinaria.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

3.9.3 Planes operativos de la perspectiva clientes

Los planes operativos para la perspectiva clientes de GUIMO se exponen en las tablas N° 48, 49, 50, y 51.

Tabla 48 Plan de acción N 5 de la perspectiva clientes

PLAN DE ACCIÓN N° 5			
OBJETIVO GENERAL:	Incrementar los clientes directos de la empresa GUIMO en un 50% hasta el año 2024		
ESTRATEGIA:	Mejoramiento de los canales directos de venta de los productos para una mejor y fácil distribución y promoción, tomando en cuenta los recursos web existentes.		
PROYECTO 2:	Aumentar lista de consumidores ganaderos		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Visitas a agricultores, específicamente a quienes crían ganado de res, bobino, porcino ,etc.	Jefe de ventas	Cuatro semanas
2	Brindar muestras gratis	Jefe de ventas	Cuatro semanas
3	Observación de nichos que aún no han sido considerados	Jefe de ventas	Cuatro semanas
4	Considerar a posibles consumidores	Jefe de mercadeo	Cuatro semanas
PRESUPUESTO:	480\$		
INDICADOR:	Tabla 30. Indicador de visitas.		
	Tabla 26. Indicador de compras efectivas.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 49 Plan de acción N 5 de la perspectiva clientes

PLAN DE ACCIÓN N° 5			
OBJETIVO GENERAL:	Incrementar los clientes directos de la empresa GUIMO en un 50% hasta el año 2024		
ESTRATEGIA:	Mejoramiento de los canales directos de venta de los productos para una mejor y fácil distribución y promoción, tomando en cuenta los recursos web existentes.		
PROYECTO 1:	Mejoramiento de los ventas directas de los productos veterinarios		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Brindar una mejor atención al cliente por medio de la creación de un departamento de post venta	Jefe de post venta	Dos meses
2	Aplicación de estrategias de marketing	Jefe de ventas	Una semana
3	Incluir el catálogo completo de productos en la página web	Jefe de mercadeo	Una semana
PRESUPUESTO:	528\$		
INDICADOR:	Tabla 21. Indicador de efectividad en ventas.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 50 Plan de acción N 5 de la perspectiva clientes

PLAN DE ACCIÓN N° 5			
OBJETIVO GENERAL:	Incrementar los clientes directos de la empresa GUIMO en un 50% hasta el año 2024.		
ESTRATEGIA:	Mejoramiento de los canales directos de venta de los productos para una mejor y fácil distribución y promoción, tomando en cuenta los recursos web existentes.		
PROYECTO 3:	Uso de medios electrónicos y redes sociales		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Contratar un diseñador web y rediseñar la página web y hacerla más dinámica, a fin de que el consumidor pueda interactuar e incluso realizar pedidos a través de ella.	Gerente General	Ocho semanas
2	Iniciar actividades en redes sociales para llegar a más público	Gerente General	Ocho semanas
PRESUPUESTO:	1300\$		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 51 Plan de acción N 6 de la perspectiva clientes

PLAN DE ACCIÓN N° 6			
OBJETIVO GENERAL:	Elevar la satisfacción y lealtad de los clientes, por lo menos en un 10% anual hasta diciembre del 2024.		
ESTRATEGIA:	Introducir un servicio postventa que permita conocer un poco más de los clientes en especial de los recientes, su nivel de satisfacción con el producto además de que se les podrá informar acerca de ofertas o nuevos productos existentes.		
PROYECTO 1:	Implementar el servicio de post venta		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Designar un responsable para el área de post-ventas	Jefe de post ventas	Cuatro semanas
2	Mantener contacto con el cliente luego de la venta	Jefe de post ventas	Una semana
3	Prestar atención a reclamos o sugerencias y tomar en cuenta aquellos fallos o errores para corregirlos	Jefe de post ventas	Una semana
PRESUPUESTO:	800\$\$		
INDICADOR:	Tabla 23. Indicador de fidelidad de clientes.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

3.9.4 Planes operativos de la perspectiva financiera

Dentro de la perspectiva financiera se establecieron los planes operativos que se muestran en las tablas N° 52, 53 y 54

Tabla 52 Plan de acción N 7 de la perspectiva financiera

PLAN DE ACCIÓN N° 7			
OBJETIVO GENERAL:	Reducir los costos de fabricación en un 10% anual para poder disminuir el precio de los productos y a través de ello mejorar también la rentabilidad.		
ESTRATEGIA:	Instituir un método apropiado para la empresa de cálculo de costos de producción que admita determinar la calidad y cantidad de recursos e insumos para la producción y que permita fijar un precio competitivo para el mercado.		
PROYECTO 1:	Regulación de gastos		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Solicitar a los trabajadores el ahorro de insumos y materiales	Gerente General	
2	Controlar los desperdicios de la materia prima	Gerente General	
PRESUPUESTO:			
INDICADOR:	Tabla 22. Indicador de disminución de costos.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 53 Plan de acción N 7 de la perspectiva financiera

PLAN DE ACCIÓN N° 7			
OBJETIVO GENERAL:	Reducir los costos de fabricación en un 10% anual para poder disminuir el precio de los productos y a través de ello mejorar también la rentabilidad.		
ESTRATEGIA:	Instituir un método apropiado para la empresa de cálculo de costos de producción que admita determinar la calidad y cantidad de recursos e insumos para la producción y que permita fijar un precio competitivo para el mercado.		
PROYECTO 2:	Optimización de gastos		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Incrementar el uso de la maquinaria de producción	Gerente General	Un mes
2	Empleo integral de cada insumo y material	Gerente General	Una semana
PRESUPUESTO:	600\$		
INDICADOR:	Tabla 22. Indicador de disminución de costos.		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

Tabla 54 Plan de acción N 8 de la perspectiva financiera

PLAN DE ACCIÓN N° 8			
OBJETIVO GENERAL:	Incrementar las utilidades de cada ejercicio contable en un 10% hasta o antes del año 2024.		
ESTRATEGIA:	Aumentar las ventas por medio de promociones y mayor enfoque en el área publicitaria, empezar el uso de redes sociales para poder llegar a más consumidores, además de brindar incentivos al equipo de ventas y de esta manera acrecentar los ingresos de la entidad.		
PROYECTO 1:	Implementar estrategias publicitarias		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Definir objetivos publicitarios y de promoción de los productos veterinarios	Jefe de mercadeo	Una semana
2	Distinguir al mercado o nicho objetivo de los productos veterinarios	Jefe de mercadeo	Una semana
3	Determinar los medios o canales publicitarios	Jefe de mercadeo	Una semana
PRESUPUESTO:	600\$		
INDICADOR:	Tabla 20. Indicador de incremento de utilidad		
EVALUACIÓN:			

Fuente: Palacios (2008) e información de Laboratorios GUIMO

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez finalizada la investigación a laboratorios GUIMO se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Laboratorios GUIMO actualmente no posee un destino estratégico definido, a través de la aplicación del BSC en el presente proyecto se pudo elaborar uno conforme a la misión y visión a fin de que sus objetivos a corto y largo plazo sean alcanzados oportunamente.
- Se identificaron los temas o áreas clave para la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa, a través de ello se construyeron los análisis FODA correspondientes permitiendo así reconocer los procesos a corregir.
- Se construyó el mapa estratégico desde la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento para examinar las relaciones causa - efecto consecuente a cada uno de los objetivos de cada área con la finalidad de identificar los principales y enfocarnos copiosamente en ellos.
- El diseño de los indicadores de gestión dió como resultado los cuadros estratégicos y planes operativos que permitirán que la empresa tenga un control periódico de los objetivos estratégicos establecidos y de esta manera obtener los alcances estipulados y esperados, sobre todo lograr el aumento de su rentabilidad.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa GUIMO establecer el destino estratégico elaborado a partir de la aplicación del BSC en el presente proyecto, redefinirlo en el caso de ser necesario y sobre todo redireccionar los objetivos esporádicamente una vez alcanzados los actuales.
- Se sugiere realizar análisis FODA inmediatamente después de identificar que algún proceso no se está llevando a cabo de manera adecuada, monitorear las áreas frecuentemente para así solucionar inconvenientes de manera oportuna.

- Es recomendable al momento de construir el mapa estratégico ser lo suficientemente minuciosos de entrelazar todos los objetivos con sus respectivas causas y correspondientes efectos para que al momento de diseñar los indicadores ciertos procesos no vayan afectar a otros y en lugar de mejorar vayamos a crear más dificultades.
- Los resultados se obtendrán siempre y cuando los cuadros estratégicos y planes operativos sean aplicados de manera correcta es por ello que se recomienda permanecer pendientes de las evaluaciones establecidas y en los tiempos determinados, sin descuidar ningún área y regulando cualquier anomalía que pudiese surgir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data*, 21(2), 25-33. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/329854270_Sistema_de_gestion_basado_en_el_cuadro_de_mando_integral_para_la_mejora_de_la_competitividad_de_una_empresa_del_sector_industrial_ubicado_en_el_distrito_de_Chorrillos
- Albert, M. E., & Hernández, M. (Julio de 2004). El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. *Experiencias*, 7(3), 59-63. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2251/225125912009.pdf>
- Alveiro, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/266461092_EL_BALANCED_SCORECARD_COMO_HERRAMIENTA_DE_EVALUACION_EN_LA_GESTION_ADMINISTRATIVA
- Alveiro, C., & Bárbaro, J. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(1), 35-47. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v34n1/v34n1a3.pdf>
- Alvez, D., Ferraz, O., Chiari, C., Ofenhje, A., & Goncalves, W. (2014). LA DINAMICA DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL BSC EN EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA FABRICA ALEMANA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. *Invenio*, 17(33), 87-102. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4842023.pdf>
- Arroyo, R., & Santillana, R. (2017). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Resumen Marco teórico N°27*. Santiago: Universidad San Sebastián. Obtenido de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf?fbclid=IwAR0fapU7Bn7cNsTZyLwYp1cj4SXByC0f7BBCfczs0rYajY-4hNSNY5sRU>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/codigo-organico-produccion-comercio-inversiones>
- Benavides, C., & Quintana, C. (2003). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CALIDAD TOTAL* (1 ed.). Diaz de Santos. Obtenido de <https://dct.digitalcontent.com.co/sview/default.aspx>
- Berrios, R., & Flores, R. (06 de 2020). CUADRO DE MANDO INTEGRAL ,Resumen Marco Teórico. (C. d. Superior, Ed.) Santiago, Chile: Universidad

- San Sebastián. Obtenido de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Boisier, S. (2002). *Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional*. Universidad de Talca. Obtenido de https://www.worldcat.org/title/conversaciones-sociales-y-desarrollo-regional-potenciaci3n-del-capital-sinergetico-y-creacion-de-sinergia-cognitiva-en-una-region-region-del-maule-chile/oclc/47125732&referer=brief_results
- Bontis, N. (2004). National intellectual capital index: a United Nations initiative for the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 13-39. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235309079_National_Intellectual_Capital_Index_A_United_Nations_initiative_for_the_Arab_region
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*. (J. C. Guix, Trad.) Paid3 Iberica. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=0Kmh3Vb58EQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- C3rdenas, T. (2009). DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Perspectivas*(23), 101-114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Castaño, C., & Arias, J. (2015). Aproximaci3n a la valoraci3n del know how de una instituci3n del sistema regional de innovaci3n en Antioquia. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 15(28), 151-163. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v15n28/v15n28a11.pdf>
- Constituci3n de la Republica del Ecuador*. (2008).
- C3rdova, L. (2008). Aplicaci3n del Balanced Scorecard como metodolog3a de gesti3n en las mypes y pymes peruanas. *Ingenier3a Industrial*(26), 85-97. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428492005.pdf>
- Cousins, P., Handfield, R., Lawson, B., & Petersen, K. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of Operations Management*, 24(6), 851-863. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.08.007>
- D3az, A., & Marreno, F. (Enero-Junio de 2014). EL MODELO SCOR Y EL BALANCED SCORECARD, UNA PODEROSA COMBINACI3N INTANGIBLE PARA LA GESTION EMPRESARIAL. *Visi3n del Futuro*, 18(1), 36-57. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/317534513_El_modelo_SCOR_y_el_Balanced_Scorecard_una_poderosa_combinacion_intangible_para_la_gestion_empresarial
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper&Row. Obtenido de

https://www.academia.edu/41016748/MANAGEMENT_Tasks_Responsibilities_Practices_by_Peter_Drucker_

- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *Capital Intelectual*. Ediciones Gestión 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OuR9pY3yAPQC&printsec=frontcover&dq=el+capital+intelectual+edvinsson+y+malone&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHsfX9IMnsAhWuzVvKHbvaCEEQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=el%20capital%20intelectual%20edvinsson%20y%20malone&f=false>
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)
- Flostrand, P. (2006). The Sell Side- Observations on Intellectual Capital Indicators. *Journal of Intellectual Capital*, 7, 457- 473. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235319641_The_sell_side_-_Observations_on_intellectual_capital_indicators
- Funes, Y., & Garnica, C. (2001). Medición del valor del capital intelectual. *Contaduría y Administración*(203), 45-58. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/MEDICI_N_DEL_VALOR_DEL_CAPITAL_INTELECTUAL.PDF
- García, M., Simo, P., & Sallan, J. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital*, 2(6), 277-307. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920301>
- González, J., & Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*(43), 113-128. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf>
- González, J., Manrique, O., & González, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(69), 45-59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966003.pdf>
- Hedriksen, E., & Van Breda, M. (1992). *Accounting Theory* (Quinta ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, Y., Cantero, H., & Suárez, L. (2019). Desarrollo del cuadro de mando integral de la logística inversa. *Ciencias Holguín*, 25(4). Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1149/1257>
- Hevia, F. (2008). Metodología de diseño de la Cadena de Suministros Inversa. Una contribución a la Logística Reversa. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/321278657_Procedimiento_de_mejora_de_la_cadena_inversa_utilizando_metodologia_seis_sigma_Procedure_of_it_improves_of_the_inverse_chain_using_methodology_six_sigma

- Kaplan, R., & Norton, D. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. (Tercera ed.). (H. B. Press, Ed.) Ediciones Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda ed.). Obtenido de <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Harvard Business School. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=96ItAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=mapas+estrat%C3%A9gicos+kaplan+Y+norton&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwimlfyXiMTsAhWIsIkKHbkvBwEQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=mapas%20estrat%C3%A9gicos%20kaplan%20Y%20norton&f=false>
- López , E., Rojas, L., & Torres, A. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, *Balanced Scorecard. Ciencia e Ingeniería Neogranadina*(11), 17-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/911/91101104.pdf>
- López , V., & Nevado, D. (2002). Un modelo e informe contable para la medición del capital intelectual. *Revista de contabilidad y tributacion*, 161-206. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=233121>
- Machorro , F., Mercado, P., Cernas, D., & Romero, M. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(60), 35-50. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55531>
- Martín, G., Alama , E., López, P., & Navas, J. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 119-132. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28771/29042>
- Martínez , D., & Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Mapas Estratégicos*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OCRH-OsleTwC&printsec=frontcover&dq=Mapas+Estrat%C3%A9gicos+Martinez+daniel&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi688GtiMTsAhUypFkKHYZNC3YQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Mapas%20Estrat%C3%A9gicos%20Martinez%20daniel&f=false>
- Massón, J., & Gual, J. (2006). *La Cuarta generación del Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica*. (U. A. BARCELONA, Ed.) Obtenido de BEPRESS:

https://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/6/?fbclid=IwAR1LPidIIuER0-lhLWos6OIBRa5fuKsS_wy1TGt2ZIrChuszc8ohwZixJs

- Medina, A., Melián, S., & Hormiga, E. (2007). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS DIMENSIONES. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280005>
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión del Futuro*, 15(2). Obtenido de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria. *Investigación Bibliotecológica*, 23(48), 105-126. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/44163519_Cuadro_de_Mando_Integral_Balanced_Scorecard_para_la_gestion_bibliotecaria_pautas_para_una_aplicacion
- Muñoz, E. C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, 105-126. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/44163519_Cuadro_de_Mando_Integral_Balanced_Scorecard_para_la_gestion_bibliotecaria_pautas_para_una_aplicacion
- Navarro, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13, 1-36. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020513035>
- Ordoñez, P. (2004). El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores. *Revista Economía Industrial*(357), 131-140. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28095913_El_capital_estructural_organizativo_como_fuente_de_competitividad_empresarial_un_estudio_de_indicadores
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/313850389_Propuesta_de_cuadro_de_mando_integral_para_la_Universidad_de_Holguin_Proposal_of_balanced_scorecard_for_the_University_of_Holguin
- Palacios, J. (2008). *Medición del Impacto y la Rentabilidad de la formación*. (D. d. Santos, Ed.) Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=IXK5Z0IwFKkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Pérez, D., & Pirona, J. (2012). Perspectivas “Financiera” y “De Clientes” del Cuadro de Mando Integral aplicadas a la gerencia media. *Multiciencias*, 12, 158-163. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109025.pdf>
- Pérez, P., & García, L. (2014). LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN UNA EMPRESA. *"Visión de Futuro"*, 18(2), 154-171. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/317534684_La_construccion_de_un_cuadro_de_mando_integral_de_tecnologias_de_la_informacion_en_una_empresa
- Plata, L. (2005). Valoración de activos intangibles, la nueva riqueza de las empresas. *Revista de Derecho*(24), 140-155. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/851/85102405.pdf>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramírez, D. (2007). Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento y Gestión*(23), 131-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602306.pdf>
- Ramírez, Y. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en el ámbito territorial. *Revista de Estudios Regionales*(88), 223-249. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/755/75515627008.pdf>
- Roig, S., Ribeiro, D., Torcal, R., de la Torre, A., & Cerver, E. (2004). *El emprendedor y la creación de empresas de I+D+I*. Universidad de Valencia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=aIWzyLD4PUEC&pg=PA1008&lpg=PA1008&dq=%22el+capital+intelectual+es+la+suma+de+todos+los+conocimientos+que+poseen+los+empleados+y+que+otorgan+a+la+empresa+ventaja+competitiva%E2%80%9D&source=bl&ots=klt0H1Im1Z&sig=ACfU3U2>
- Sanchez Medina, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS DIMENSIONES. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280005>
- Solórzano, M. (2014). Propuesta de Implementación de Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco de la ciudad de Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>
- Torres, L. (2010). Los Activos Intangibles dentro del Contexto de la Sociedad del Conocimiento: El Reto de su Identificación y Valoración. *Propiedad Intelectual*, 9(13), 74-98. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1890/189017092005.pdf>

- Volsseman, V. (1998). Initial Guidelines for the Collection and Comparison of Data on Intangible Investment. (N. C. (CBS), Ed.) La Haya, Países Bajos: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <http://www.oecd.org/sti/ind/1943309.pdf>
- Welbourne, T., & Pardo del Val, M. (2008). Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation. *Group Decision and Negotiations*, 483-497. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/225141763_Relational_Capital_Strategic_Advantage_for_Small_and_Medium-Size_Enterprises_SMEs_Through_Negotiation_and_Collaboration