

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Cuadro de Mando Integral (BSC) y su
impacto en la Rentabilidad de la Empresa Mascorona
de la ciudad de Ambato”**

Autora: Andrea Cristina Buenaño Galarza

Tutora: Dra. M. Sc. Giovanna Ortíz

**AMBATO – ECUADOR
Enero 2015**



CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y grados de la Facultad.

Ambato, Septiembre del 2014

Dra. M.Sc. Giovanna Ortíz
TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **ANDREA CRISTINA BUENAÑO GALARZA**, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

ANDREA CRISTINA BUENAÑO GALARZA

C.I. 1803207479

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis dentro las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se respetan mis derechos de autor.

ANDREA CRISTINA BUENAÑO GALARZA

C.I. 1803207479

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. MBA Leonardo Ballesteros

f).....

Dra. Mg. Jenny Gamboa

Ambato, Enero 2015

DEDICATORIA

El presente proyecto dedico a Dios por darme inteligencia, perseverancia y la oportunidad de poder concluir mis estudios.

A mis padres, quienes me han formado e impulsado en toda mi vida estudiantil, espero ser su orgullo y un ejemplo para mis hermanos y quienes me rodean.

A mi esposo y a mi hijo que con su amor me motivan cada día a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi querida Universidad Técnica de Ambato, especialmente a mi facultad de Ciencias Administrativas ya que por sus autoridades, profesores, administrativos, me he llenado de conocimientos y experiencias que han ayudado a desempeñarme eficientemente en mis actividades pre-profesionales, especialmente a la Dra. Giovanna Ortiz quien con paciencia me ha ayudado en la elaboración de este proyecto.

También agradezco a mis amigos de clase quienes me tendieron la mano siempre que lo necesité.

Y finalmente a toda mi familia por su apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría	iii
Derechos de autor	iv
Aprobación de miembros de tribunal de grado	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General	viii
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Tablas	xiv
Índice de Cuadros	xv
Resumen Ejecutivo	xvi
Executive Summary	xvi
Introducción	1

CAPITULO I EL PROBLEMA

Tema:.....	2
1.1 Contextualización.....	2
Macro	2
Meso	4
Micro	5
1.2 Análisis Crítico.....	5
1.3 Prognosis	6
1.4 Formulación del Problema	7
Interrogantes del Problema	7
Delimitación del Problema.....	7
Delimitación Campo	7
Delimitación Espacial	7

Delimitación Temporal	8
1.5 Justificación.....	8
1.6 Objetivos	9
1.6.1 Objetivo General	9
1.6.2 Objetivos Específicos.....	9

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	10
2.2. Fundamentación Filosófica	12
2.3 Categorías Fundamentales	12
2.3.1 Superordenación.....	12
2.3.2 Subordinación	13
2.4 Ventaja Competitiva.....	14
Estrategia.....	15
El Cuadro de Mando Integral.....	16
La Perspectiva Financiera	16
Temas Estratégicos para la Perspectiva Financiera	17
Ciclo de Caja.....	21
La Perspectiva del Cliente.....	23
La Segmentación del Mercado.....	24
Grupo de Indicadores Centrales del Cliente.....	25
Atributos.....	27
La Relación con los Clientes.....	28
Imagen y Prestigio.....	28
Tiempo, Calidad y Precio.....	29
La Perspectiva del Proceso Interno	30
La Cadena de Valor del Proceso Interno.....	31
La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	34
Categorías Principales.....	35
Administración Financiera	40

Análisis Financiero.....	41
Rentabilidad	41
La Rentabilidad en el Análisis Contable.....	42
Rentabilidad –Riesgo	42
Consideraciones para construir Indicadores de Rentabilidad	43
Consideraciones para construir Indicadores de Rentabilidad	45
Cálculo de la Rentabilidad Financiera	45
Descomposición de la Rentabilidad Financiera	47
Descomposición primera.....	48
Descomposición de la Rentabilidad Financiera	48
Descomposición segunda	48
Descomposición tercera	49
2.5 Hipótesis.....	50
2.6 Señalamiento de Variables.....	50

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	51
3.1 Modalidad básica de la Investigación	51
3.1.1 Investigación de Campo.....	51
3.1.2 Investigación Documental - Bibliográfica	52
3.2 Nivel o Tipo de Investigación.....	52
3.2.1 Investigación Exploratoria	52
3.2.2 Investigación Descriptiva.....	52
3.2.3 Asociación de Variables.....	53
3.2.4 Investigación Explicativa.....	53
3.3 Población y Muestra.....	54
3.3.1 Población.....	54
3.3.2 Muestra.....	54
3.4. Operacionalización de Variables.....	55
3.4.1. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral	55

3.4.2. Variable Dependiente: Rentabilidad	56
3.5. Técnicas e Instrumentos	57
3.6 Procesamiento y Análisis	57

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados	58
4.3 Verificación de Hipótesis	70
La hipótesis de la investigación a estudiar es:	70
4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis	70
4.3.2 Nivel de Significancia y Grados de Libertad	70

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	75
Recomendaciones.....	75

CAPÍTULO VI LA PROPUESTA

6.1 Datos Informativos.....	77
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	78
6.3 Justificación.....	79
6.4 Objetivos	80
Objetivo General	80
Objetivos Específicos.....	80
6.5 Análisis de Factibilidad.....	80
6.6 Fundamentación	81
El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.....	81
La Perspectiva Financiera	81

El Crecimiento y Diversificación de los ingresos	82
Utilización de los Activos/Estrategia de inversión	83
La Perspectiva del Cliente.....	84
Grupo de Indicadores Centrales del Cliente.....	84
Tiempo, Calidad y Precio.....	85
La Perspectiva del Proceso Interno	86
La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	86
6.7 Modelo Operativo	88
1 FASE	89
Formulación de la Misión y Visión.....	89
II FASE	90
Análisis Estratégico.....	90
FASE III.....	96
Determinación de factores-clave de éxito	97
FASE IV.....	98
Objetivos Estratégicos.....	98
FASE V	99
Elección de los Indicadores.....	99
Perspectiva Financiera	99
Estado de Resultados.....	101
Índices de Eficiencia Operativa	105
Índice de Severidad	105
Índice de Tipos de Trabajo.....	106
Perspectiva del Cliente.....	112
Gestión de la Innovación de Servicios	112
Perspectiva de Procesos Internos	114
Actividades de Control.....	118
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	119
6.9 Previsión de la Evaluación	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01.- Participación de los principales rubros productivos	3
Gráfico N° 02.-Árbol de problemas.....	6
Gráfico N° 03.-Desarrollo de la teoría de las variables de Investigación	12
Gráfico N° 04.-Variable Independiente: Cuadro de mando integral	13
Gráfico N° 05.-Variable Independiente: Rentabilidad.....	14
Gráfico N° 06.-Ciclo de caja.....	22
Gráfico N° 07.-Indicadores Centrales.....	225
Gráfico N° 08.-El modelo de la cadena genérica de valor.....	31
Gráfico N° 09.-Procesos de la Empresa.....	59
Gráfico N° 10.-Logro de los Resultados.....	60
Gráfico N° 11.-Capacitación y Nivel Competitivo.....	61
Gráfico N° 12.-Registro de Información.....	62
Gráfico N° 13.-Informes Adecuados	63
Gráfico N° 14.-Toma de decisiones en base a indicadores.....	64
Gráfico N° 15.-Cuadro de Mando Integral	65
Gráfico N° 16.-Estrategias de mejora de Resultados.....	66
Gráfico N° 17.-Cambio a través de un Cuadro de Mando.....	67
Gráfico N° 18.-Modelo Administrativo	68
Gráfico N° 19.-Cuadro de Mando Integral y Rentabilidad.....	69
Gráfico N° 20.-Gráfico de verificación.....	74
Gráfico N° 21.-Estructura de indicadores de aprendizaje.....	87
Gráfico N° 22.-Fases del CMI	89
Gráfico N° 23.-Relación para el cumplimiento de gestión	113
Gráfico N° 24.-Hoja de proceso.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01.- Cultivo transitorios.....	54
Tabla N° 02.- Población.....	54
Tabla N° 03.- Procesos de la Empresa.....	59
Tabla N° 04.- Logro de los Resultados y Procesos.....	60
Tabla N° 05.- Capacitación y Nivel Competitivo	61
Tabla N° 06.- Registro de Información.....	62
Tabla N° 07.- Informes Adecuados.....	63
Tabla N° 08.- Toma de decisiones en base a indicadores	64
Tabla N° 09.- Cuadro de Mando Integral	65
Tabla N° 10.- Estrategias de mejora de Resultados	66
Tabla N° 11.- Cambio a través de un Cuadro de Mando	67
Tabla N° 12.- Modelo Administrativo	68
Tabla N° 13.- Cuadro de Mando Integral y Rentabilidad	69
Tabla N° 14.- Tabla de resultados observados.....	71
Tabla N° 15.- Tabla del valor esperado	71
Tabla N° 16.- Tabla de cálculo x 2	72
Tabla N° 17.- Grados de libertad	73
Tabla N° 18.- Presupuesto	78
Tabla N° 19.- Índice de severidad.....	105
Tabla N° 20.- Índice de tipos de trabajo	106
Tabla N° 21.- Indicador de rotación de trabajadores	107
Tabla N° 22.- Indicador horas-trabajador	108
Tabla N° 23.- Indicador ventas-trabajador.....	109
Tabla N° 24.- Participación de defectos.....	110
Tabla N° 25.- Calidad de los Pedidos generados	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01.- Indicador de los temas financieros.....	19
Cuadro N° 02.- Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente.....	27
Cuadro N° 03.- Cuadro de mando integral.....	55
Cuadro N° 04.- Rentabilidad.....	56
Cuadro N° 05.- Estrategia de la unidad de negocio.....	82
Cuadro N° 06.- Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente.....	85
Cuadro N° 07.- Inductores de aprendizaje.....	88
Cuadro N° 08.- Perfil de Oportunidades y Amenazas.....	92
Cuadro N° 09.- Matriz de acción estratégica 1.....	93
Cuadro N° 10.- Matriz de acción estratégica 2.....	94
Cuadro N° 11.- Matriz de acción estratégica 3.....	95
Cuadro N° 12.- Matriz de acción estratégica 4.....	96
Cuadro N° 13.-Factores claves de éxito.....	97
Cuadro N° 14.-Objetivos estratégicos.....	98
Cuadro N° 15.-Indicadores de gestión financieros.....	102
Cuadro N° 16.- Perspectiva del cliente.....	114
Cuadro N° 17.- Perspectiva de procesos internos.....	118
Cuadro N° 18.- Lista de riesgos del proceso comercial.....	118
Cuadro N° 19.- Desarrollo de las competencias.....	120
Cuadro N° 20.- Entrenamiento programa a directivos.....	122
Cuadro N° 21.- Programas de marketing.....	122
Cuadro N° 22.- Programas dirigido al personal operativo.....	123

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1.....	116
Flujograma 2.....	117

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa MASCORONA fue la pionera en empaçar harinas y cereales para su venta principalmente en tiendas y en los primeros supermercados de la ciudad. Hoy se dedica al procesamiento, transformación, empaque y distribución de cereales y granos en la zona de la costa, sierra y oriente ecuatoriano.

El presente trabajo de investigación se enfoca en mejorar el manejo empresarial debido a los constantes cambios del entorno, en innovación y el establecimiento de nuevas tendencias, de tal manera que establecer un cuadro de mando integral permitirá generar información confiable y válida para que las decisiones mejoren la rentabilidad y por tanto el posicionamiento comercial sea eficiente.

La investigación de campo permitió conocer las necesidades de un manejo sinérgico de los recursos organizacionales, de tal manera que se promueva la dinamización de dichos recursos mediante acciones proactivas y así poder acceder a ventajas competitivas sostenibles y no reactivas.

Así la propuesta se direccionó a estructurar un cuadro de mando integral para mejorar la rentabilidad en la empresa, dirigido a los clientes internos, quienes deben ser correctamente capacitados en sus puestos de trabajo para obtener resultados eficientes. La propuesta está encaminada a delinear acciones de trabajo interrelacionadas entre sí para dinamizar el modelo de gestión empresarial y encaminarlo a la calidad total en el entorno, en este sentido el alineamiento de las acciones permitirá compromiso interno para la satisfacción de las necesidades del mercado y proyectar una buena imagen corporativa en el medio productivo y comercial.

PALABRAS CLAVE:

Cuadro de mando integral, Rentabilidad, Empresa Mascorona, Ventaja Competitiva, Administración Financiera.

EXECUTIVE SUMMARY

The company MASCORONA was pioneer in packing flour and cereals for sale at shops and the first supermarkets in the city. Today is dedicate to processing, packaging and distribution of cereals and grains near the coast, highlands and eastern to Ecuador.

The present research focuses on improving the business management due to the constantly changing environment, innovation and the development of new trends, so as to establish a Balanced Score Card will allow generating reliable and valid information so that decisions improve profitability and therefore the efficient commercial positioning.

The field research allowed knowing the needs of a synergistic management of organizational resources, so that the revitalization of these resources is promoted through proactive actions so you can access and nonreactive sustainable competitive advantages.

So the proposal was routed to structure a Balance Score Card to improve profitability in the company, led to internal customers, who must be properly trained in their jobs to obtain efficient results. The proposal aims to outline actions of interrelated work together to streamline the business management model and steer to the overall quality in the environment, in this sense the alignment of actions allow internal commitment to satisfy market needs and project a good corporate image in the productive and commercial environment.

INTRODUCCIÓN

Acorde a las nuevas tendencias del mercado se establece la necesidad de generar un modelo de gestión diferenciador, en este sentido el cuadro de mando integral (BSC), se convierte en el instrumento administrativo que pretende generar un cambio paradigmático en el manejo empresarial el cual se refleje en el mejoramiento de la inversión y la rentabilidad.

La estructura de la investigación consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se trata el tema de la investigación, se realiza el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, las causas y efectos, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el Capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, la fundamentación teórica en la que se puntualiza la conceptualización de las variables independiente y dependiente, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas.

En el Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, la población y muestra, se operacionaliza las variables y se determina el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados en la encuesta.

En el Capítulo V, se determina las conclusiones y recomendaciones para la investigación fundamentado en las necesidades detectadas en el trabajo investigativo.

En el capítulo VI, se establece la propuesta, la justificación así como los objetivos y la operacionalización de las actividades de cambio para la empresa.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

Tema:

El cuadro de mando integral (BSC) y su impacto en la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato

1.1 Contextualización

Macro

Según datos del Banco Central, retomados por una investigación realizada por Ernesto Muñoz (2009), entre 1999 y 2007 el valor del sector agropecuario creció al ritmo de 7% anual. Pero si pensamos en términos de Soberanía Alimentaria esta cifra puede resultar engañosa, pues es necesario ver con mayor detalle cuáles fueron los subsectores del ramo que crecieron más y cuáles se quedaron rezagados. En ese periodo, el sector de mayor crecimiento fue el de las flores: 11%. La cría de animales creció en 7.4%, “otros cultivos” en igual porcentaje, mientras que el cultivo de banano y café lo hizo en 6.2% y el valor de la producción de los cereales sólo aumentó en 5.7% en el mismo período. Es decir, la producción de cereales (uno de los componentes básicos de la dieta) creció en un ínfimo 0.7% anual, mientras que la población creció a tasas anuales de aproximadamente 1.6%. Es decir, la población aumentó a una tasa que dobló la tasa de crecimiento de la producción de cereales. Por otro lado, si en vez de considerar el valor, tomamos en cuenta el volumen de producción, tenemos que entre 2002 y 2009 muchos de los cultivos básicos, de temporada, crecieron muy poco o incluso disminuyeron su producción, como en los casos del fréjol seco, cuyo crecimiento promedio respecto al 2002 fue de -17%; del fréjol tierno de -10%; de la haba seca de -34%; del maíz suave seco -7%; de la yuca (-8% sola y -42% asociada a otros cultivos). Estas cifras contrastan con el crecimiento de la producción de alimentos que no se incorporan de manera directa a la dieta humana, como el caso del maíz duro seco, el cual creció a una tasa promedio de

21% sólo y 226% asociado en el mismo período; o el maíz duro en choclo, que lo hizo en 455%. El contraste también se da con el vertiginoso crecimiento de la producción de cultivos de tipo permanente, destinados básicamente para el mercado mundial y cuyo proceso productivo se encuentra bajo la directriz de un puñado de compañías, como el caso del banano, cuya producción creció en 14%; el cacao 66%; el maracuyá (20% solo y 176% asociado). O de algunos otros que dividen su producción entre el mercado nacional e internacional, como el fruto de la palma, que creció 73% sola y 43% asociada a otros cultivos; o el tomate de árbol, que lo hizo en 63% como cultivo exclusivo. (Landivar, Natalia, 2013).

Gráfico N°01

Participación de los principales rubros productivos en el valor total del sector agropecuario y silvícola en Ecuador



Fuente: Balance de estado alimentario de la población Ecuatoriana.2007

En este contexto de cambio del perfil productivo, se evidencia que son pocas las empresas que generan un cuadro de mando integral el cual permita mejorar el perfil competitivo en las empresas del sector alimenticio, lo cual conlleva a limitar el desarrollo organizacional, la rentabilidad y por consiguiente se pone en riesgo la rentabilidad empresarial y financiera.

Meso

En Tungurahua se cultivan productos transitorios y cultivos permanentes. Los cultivos transitorios más destacados son las hortalizas (cebolla, col, frejol, haba, lechuga, tomate, zanahoria amarilla, coliflor, brócoli, alcachofa, nabo, acelga, ají, pepino, entre otros), las legumbres (fréjol, habas, arvejas y lenteja; tiernos o secos), los cereales (maíz suave, trigo, cebada, quinua), hierbas aromáticas y tubérculos (papas, ocas, mellocos)

De estos rubros, la provincia es la principal productora de hortalizas, aportando con el 47% del área sembrada de la Región 3 (Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua), y el 44% de su producción. En segundo lugar están las hierbas aromáticas a las que destina 168 ha., o sea el 36% de la Región con una producción de 659 TM equivalentes al 29% regional. Cabe indicar que en la actualidad, según Estrategias Productivas del Gobierno Provincial, la producción de hierbas aromáticas se ha concentrado en la zona de Izamba, y no existe otro sector en donde se tenga una fuerte actividad productiva relacionada. Si bien existe siembras dispersas de este producto, pero está orientada principalmente al autoconsumo. También se destaca la producción de tubérculos , principalmente la papa (40% de la Región 3) y legumbres (28% de la Región 3).

Tabla N° 01

CULTIVOS TRANSITORIOS : SUPERFICIE Y PRODUCCION						
TIPOS DE CULTIVOS	SUPERFICIE (HA)	PRODUCCION(T.M.)	SUPERFICIE (HA)	PRODUCCION(T.M.)	SUPERFICIE (%)	PRODUCCION (%)
	TUNGURAHUA	TUNGURAHUA	REGION 3	REGION3	% DE LA REGION	% DE LA REGION
HORTALIZAS	7.012	58.415	14.781	132.547	47%	44%
LEGUMBRES	3.996	5.383	31.323	18.944	13%	28%
CEREALES	8.975	10.219	82.641	46.961	11%	22%
HIERBAS AROMATICAS	168	659	472	2.291	36%	29%
TUBERCULOS	7.555	48.221	29.420	119.347	26%	40%
TOTAL	27.706	122.896	161.474	322.027	17%	38%
Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2000. INEC - MAGAP						
ELABORACION: OCE						

Se evidencia entonces que el cultivo transitorio ha generado un crecimiento sostenible, pero él no contar con un cuadro de mando integral que permita generar un direccionamiento estratégico de la gestión afecta al normal desenvolvimiento productivo y comercial, lo cual disminuye la rentabilidad en el sector, lo que conlleva a limitar su participación en el entorno y por tanto el desarrollo empresarial es limitado.

Micro

En especial la empresa MASCORONA enfrenta problemas derivados de una coordinación de actividades y procesos mal manejados, lo cual se refleja en la disminución de la rentabilidad debido al alto perfil competitivo de las similares en el sector industrial.

1.2 Análisis Crítico

El problema en el proceso investigativo se ha efectuado en primera instancia por que el manejo empresarial es empírico, no existe un eficiente proceso de planificación, organización y dirección, ya que no existe una integración de cada uno de sus recursos empresariales afectando la imagen que se coloca en el entorno comercial.

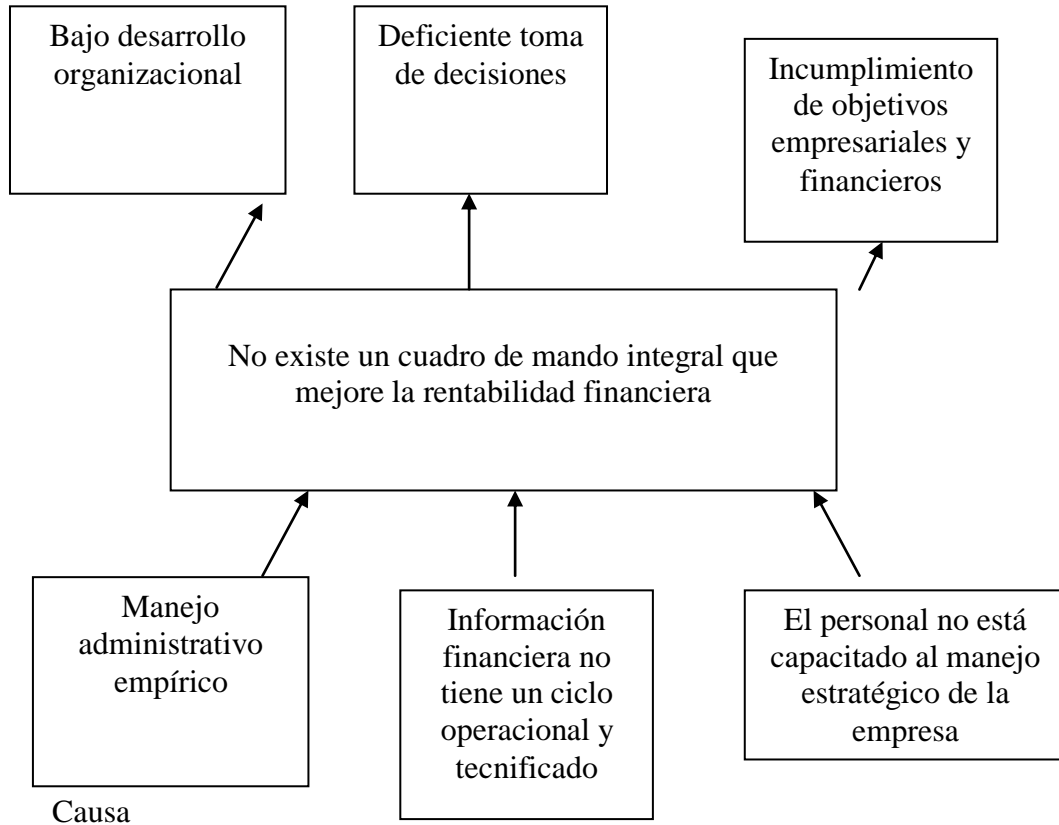
Otro factor importante es que la información financiera no tiene definido un ciclo operacional y tecnificado que promueva datos relevantes y válidos, de tal manera que no se optimiza la gestión administrativa en ningún aspecto organizacional.

Finalmente se determina que el personal no está capacitado, es decir no existe entrenamiento en el manejo de un BSC orientado al manejo estratégico de la empresa limitando la cobertura en el mercado y por tanto no se genera una sinergia organizacional.

Árbol de problemas

Gráfico N° 02

Efecto



Elaborado por: Andrea Buenaño

1.3 Prognosis

De no solucionar la problemática en la empresa se afectará la rentabilidad y también se minimizará la inversión, ya que no se potencializa los recursos organizacionales, limitando el posicionamiento y la cobertura el cual se refleja en el bajo desarrollo organizacional, de tal manera que la imagen empresarial no será identificada como referente de calidad y eficiencia en el mercado industrial y comercial. En este contexto se afectará a la toma de decisiones y por tanto no se podrá acceder a la fidelización del cliente, y la demanda será mínima estableciendo esto un bajo volumen de ventas que puede conllevar al cierre de la empresa.

Por tanto la empresa enfrentara varios efectos negativos, uno de ellos se constituirá en el constante estancamiento organizacional, y al cumplimiento de los objetivos empresariales y financieros, en el cual no se da lugar la innovación administrativa, comercial, productiva limitando el acceso a nuevos segmentos de mercado, de tal manera que no se promueve el desarrollo de información operativa y técnica que permita generar decisiones de inversión altamente calificadas al cumplimiento de metas y por tanto no se accede a ventajas competitivas sostenibles en el entorno.

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera la inexistencia de un cuadro de mando integral (BSC) afecta a la rentabilidad en la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato?

Interrogantes del problema

- ¿En la empresa es necesario establecer una sinergia organizacional, financiera y operativa para estructurar un BSC?
- ¿Cuáles son los factores que generan una baja rentabilidad financiera?
- ¿Es necesario estructurar un cuadro de mando integral para optimizar la rentabilidad en la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato?

Delimitación del problema

Delimitación Campo

Campo: Administrativo

Área: Comercial

Aspecto: Cuadro de mando integral

Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la empresa MASCORONA ubicada en la Av. Indoamérica Km 4 ½, Sector La Victoria, ciudad Ambato-Ecuador.

Delimitación Temporal

El proceso investigativo se efectuó en el primer semestre del año 2014.

1.5 Justificación

Es importante la investigación por cuanto se pretende generar una asociación empresarial, en la cual los recursos sean alineados al cumplimiento de objetivos y de tal manera que se proyecte eficiencia, satisfacción y calidad.

La importancia investigativa estará sustentada en directrices de integración de forma que se establezca un cambio organizacional y con ella satisfacer los requerimientos del cliente.

Es significativa la investigación en el contexto administrativo, por cuanto se generara una asociación administrativa, en la cual se enfoque los recursos organizacionales hacia el logro de resultados en el entorno industrial.

Para generar un cambio de perfil administrativo, es importante generar una asignación presupuestaria que permita el cambio y por tanto se acceda a nuevas oportunidades de negocio, procesos y mejoramiento, promoviendo el desarrollo organizacional.

En el aspecto social la utilidad está determinada, ya que se fomentará el alto rendimiento laboral, cambiando la ideología de producción, lo cual asegurará e incrementará las fuentes de trabajo en la localidad.

Es novedoso porque mediante la sinergia empresarial se establecerá un alto nivel de compromiso, el mismo que dé lugar al desarrollo organizacional en el mercado proyectando una imagen de optimización reflejada en la rentabilidad.

En el aspecto académico, es beneficioso ya que se establece la utilización de una herramienta administrativa que potencializará el conocimiento del manejo operativo de los modelos de gestión organizacional, permitiendo el crecimiento y la innovación organizacional.

Es factible por cuanto existirá el apoyo de cada uno de los involucrados en el proceso investigativo y así se podrá generar eficiencia.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Analizar el enfoque del cuadro de mando integral (BSC) y su impacto en la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar los elementos de integración del BSC en las áreas organizacionales para generar un mejor posicionamiento en el mercado.
- Establecer factores de cambio para el incremento de la rentabilidad y la maximización de la inversión empresarial.
- Proponer la estructura de un cuadro de mando integral (BSC) para potencializar la rentabilidad en la empresa.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

La investigación se tomó como base de análisis el siguiente trabajo::

Culqui, Diego (2012). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

Objetivos:

Elaborar el Balanced Scorecard mediante el uso de indicadores financieros y no financieros, para mejorar la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO.

Específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa I.M.ESCO, mediante el uso de encuestas para promover el crecimiento económico de la misma.

Realizar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa y le permitan ser más competitiva y líder en el mercado.

Conclusiones:

La empresa no cuenta con estrategias que estén involucrando a las áreas de producción bodega, para mejorar sus tiempos en entrega de pedidos, a su vez 71 no cuenta con un organizado proceso de producción en el que los pasos que se realizan no están distribuidos adecuadamente.

Existe un inadecuado sistema de políticas salariales acorde a multas debido a que se necesita capacitar a los empleados de acuerdo a lo que se va a cambiar en la

empresa, esto a su vez ha acarreado un inadecuado manejo de relaciones entre personas de diferentes departamentos y entre compañeros de las mismas áreas de producción.

Existen costos que no deberían generarse debido al mal manejo de sus desperdicios y a la falta de coordinación en la distribución en la entrega de producto terminado, a las bodegas de los locales de los clientes.

García, Wilson (2012). *El posicionamiento y su incidencia en la rentabilidad de la empresa PROALIMEC Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato en el segundo semestre del año 2011*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

Objetivos:

Determinar que estrategias de posicionamiento permitirán mejorar la rentabilidad en la empresa Proalimec de la ciudad de Ambato.

Analizar el posicionamiento actual en el mercado de la empresa Proalimec.

Determinar el nivel de rentabilidad de la empresa Proalimec.

Proponer estrategias de posicionamiento de mercado que permita mejorar la rentabilidad de la empresa Proalimec.

Conclusiones:

La empresa no cuenta con un posicionamiento de la marca “Proalimec” y el logo por medio de la cual el cliente pueda identificar los productos con facilidad y diferenciarnos de la competencia. Ocasionando poca acogida en el mercado, los clientes minoristas no valoran la calidad de los productos.

Proalimec no cuenta con una publicidad adecuada, por falta de estrategias publicitarias en la empresa, lo cual hace que sus productos no sean conocidos por los potenciales clientes, su imagen se ve afectada, ocasionando un bajo volumen de ventas, por consiguiente poca rentabilidad para sus asociados.

Proalimec al no tener una buena presentación y empaques apropiados para sus productos, no permite apreciar la calidad y atributos, limitando el nivel de ventas, y perjudica el crecimiento a nivel empresarial. Actualmente diferenciarse es más difícil por la existencia de muchos productos similares.

2.2. Fundamentación filosófica

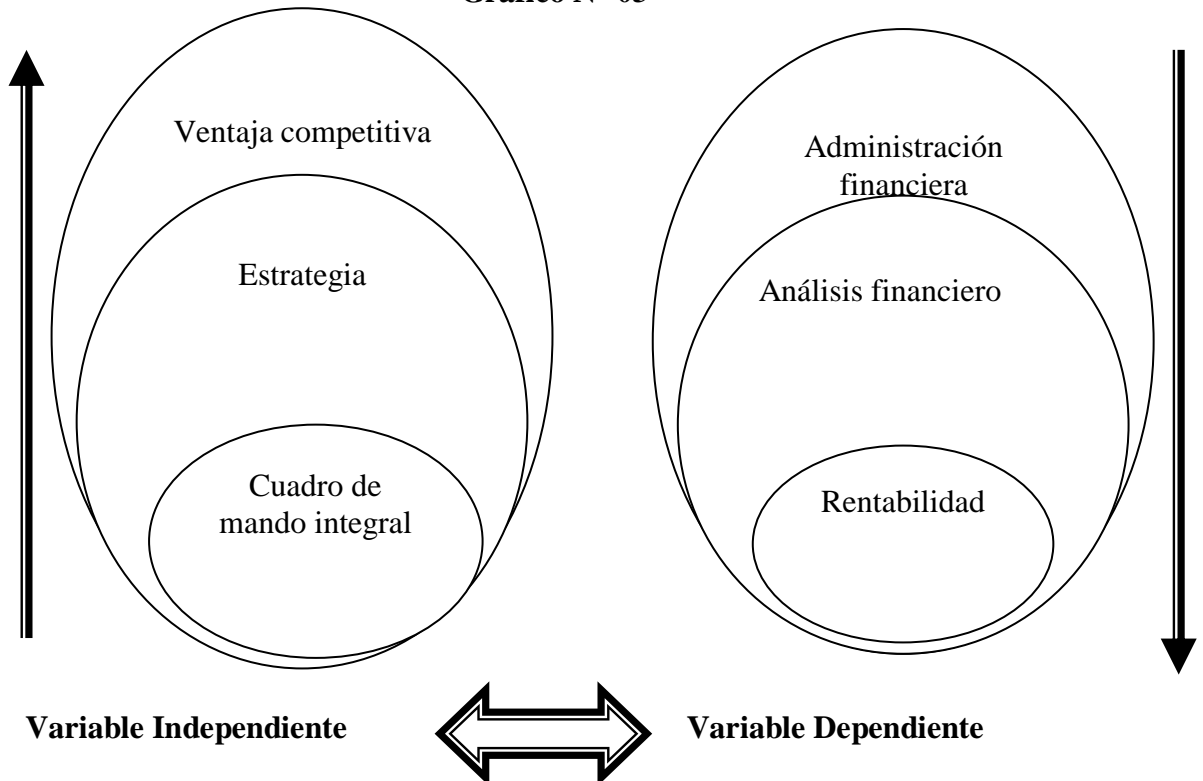
El enfoque filosófico de la investigación será el crítico- propositivo, por cuanto se ha establecido la problemática de la empresa, para posteriormente generar una solución mediante la propuesta.

2.3 Categorías fundamentales

2.3.1 Superordenación

Desarrollo de la teoría de las variables de Investigación

Gráfico N° 03

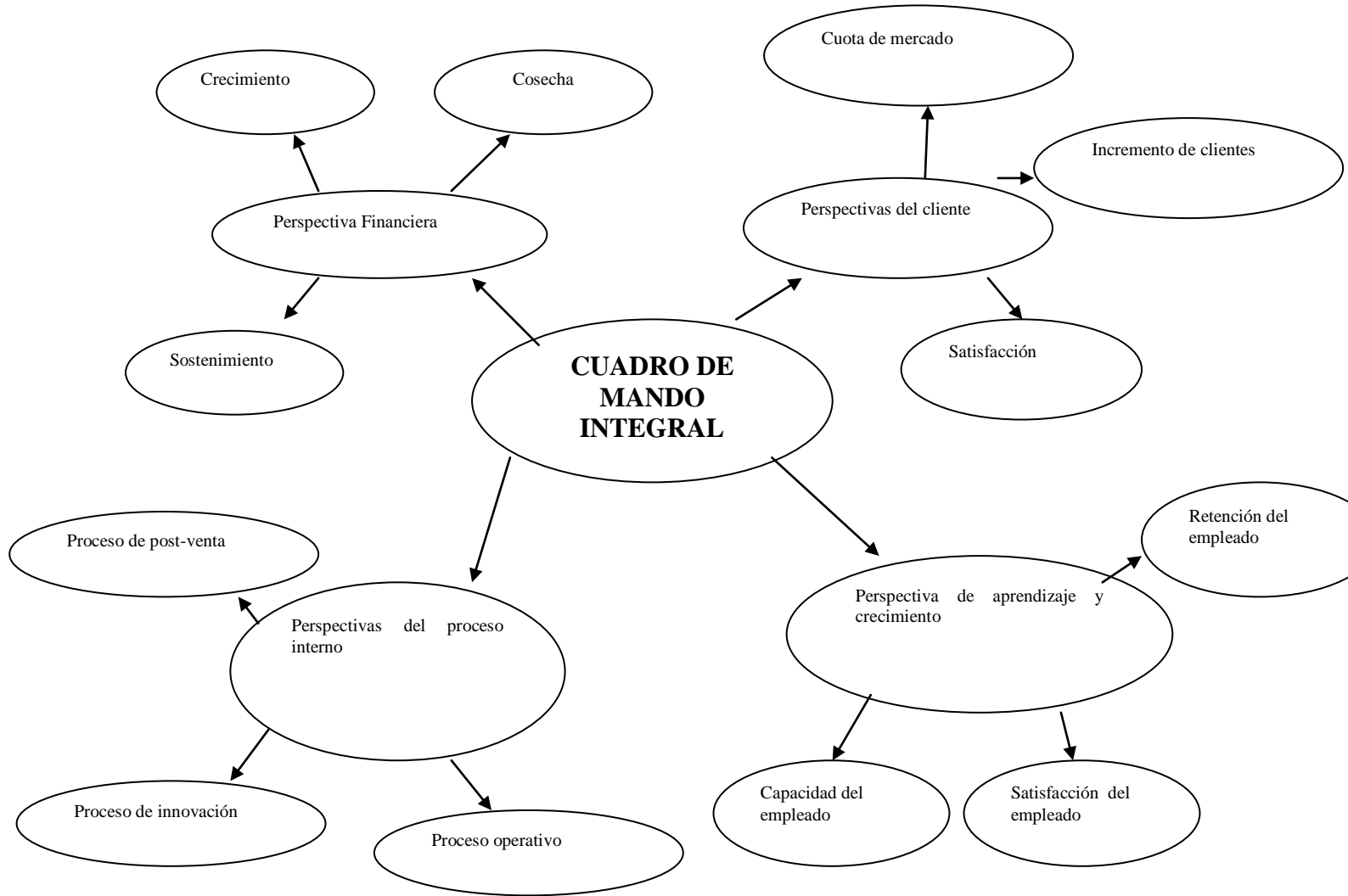


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

2.3.2 Subordinación

Variable Independiente: Cuadro de mando integral

Gráfico N° 04

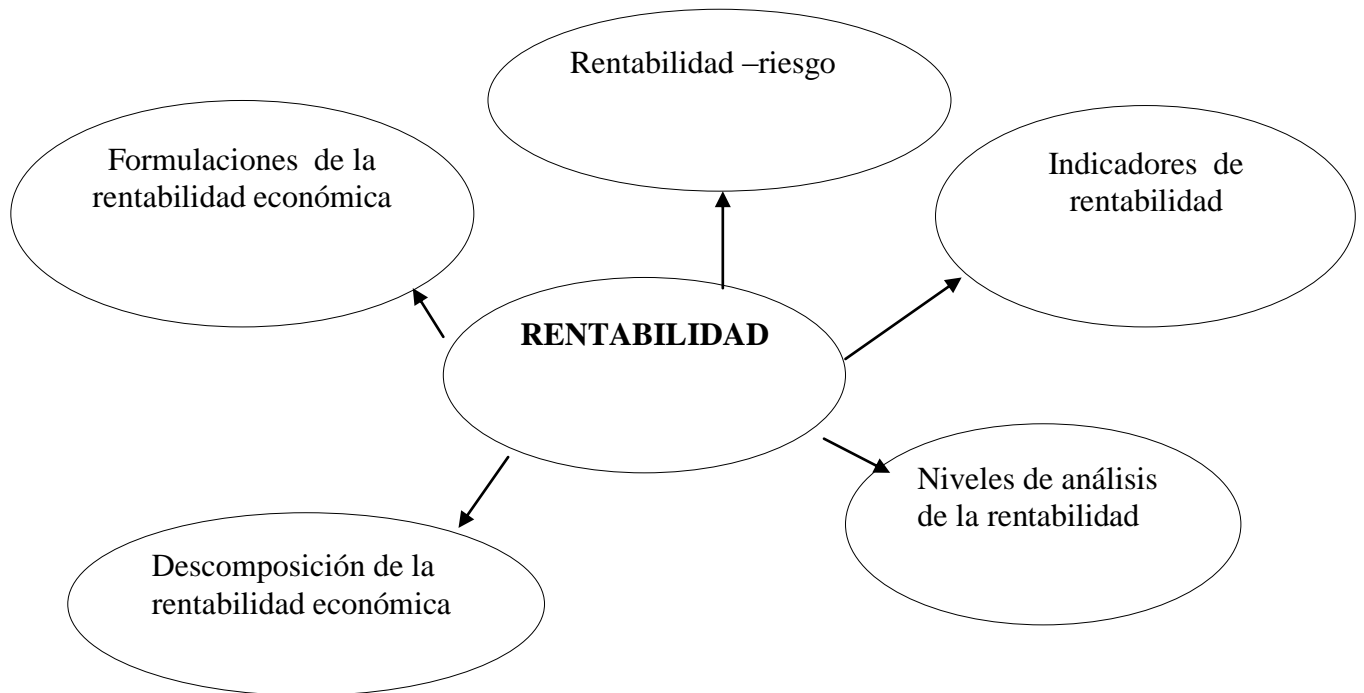


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Variable Independiente: Rentabilidad

Gráfico N° 05



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

2.4 Ventaja Competitiva

Según (Porter, Michael, 2003, Pág. 51) :

La ventaja competitiva es el valor de crear para sus usuarios. Es lo que los usuarios están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Para (Koontz, Harold, 2012). “Existen cuatro factores que determinan la existencia de la ventaja competitiva, el primero son las condiciones de factor, condiciones de demanda, proveedores y rivalidad su combinación crea la ventaja competitiva.”

También indica (Bateman, Thomas, 2009). La entrega del valor estratégico es un proceso continuo en el cual los miembros la organización emplean sus recursos y los de sus clientes, de sus proveedores y de otras personas importantes, a fin de identificar nuevas oportunidades, que pueden fortalecer y mantener la ventaja competitiva.

Las fuentes de la ventaja competitiva están sustentadas en sus recursos, sus fortalezas, así como los de los clientes y proveedores, lo cual permite generar un mejor direccionamiento empresarial hacia el cumplimiento de objetivos creando valor para hacer una organización dinámica adaptada a los cambios del entorno.

Estrategia

Dice (Mintzberg,H, 2002, Pàg 5):

Es el patrón o Planificación que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original.

Indica también (Dess, Gregory, 2012) “Es un conjunto de acciones planificadas, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de la empresa para el logro de los objetivos”

Por lo contrario (Naumov, Luis, 2012). La *estrategia* se refiere a ¿Cómo vamos a lograrlo? A través de un análisis detallado de las fortalezas, áreas de oportunidad o debilidades, así como identificar las variables de los distintos escenarios de los mercados en donde la empresa opera y comercializa sus productos y/o servicios.

De tal manera que una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio es importante determinar las acciones o el curso de acciones necesarias, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la

organización, este instrumento es la estrategia lo cual permitirá generar el logro de las metas para generar desarrollo organizacional.

El cuadro de mando integral

Indica (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pàg 7):“Es instrumento para medir el desempeño para enlazar la visión, misión y la estrategia. Permite tener la visión completa de la organización, mediante un sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión. Para (Aguado, Félix, 2009). “Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.”

Añade (Vogel, Mario Héctor, 2013). Es una herramienta que permite implementar el Plan Estratégico de una organización a partir de un conjunto d medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí/ entonces), permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

Por tanto el cuadro de mando integral permite generar una asociación de recursos y áreas que generen información calificada y el mejoramiento continuo este encaminado a la satisfacción total de los clientes para posicionar imagen servicio y eficiencia organizacional.

La perspectiva financiera

Según (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pàg 69):

La formación del CMI debe animar a todas las unidades de la empresa o a enlazar sus objetivos financieros con la estrategia organizacional. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los

objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Indica (Vogel, Mario Héctor, 2010). “Los objetivos financieros juegan un doble papel. Por un lado, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y por el otro, sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas de BSC”. Añade también (Francés, Antonio, 2009). “Se constituye en una herramienta para evaluar el desempeño económico de la empresa y permite comparara sus resultados cualitativamente”.

Se determina entonces que esta perspectiva permitirá generar en la empresa resultados financieros mediante el direccionamiento eficiente de las estrategias de la agrupación estratégica de sus recursos de tal manera que su evaluación cualitativa promueva decisiones organizacionales encaminadas a fomentar el desarrollo empresarial.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Dice (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 74)“Consideran que para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres factores que generan la estrategia:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión”.

Para (Horváth & Partners, 2008). Es importante como tema generar:

- Conseguir nuevas fuentes de ingresos mediante nuevas carteras de clientes
- Generar fidelización de los clientes actuales.

Amplía (Niven, Paúl, 2009). “El objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos

y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.”

También (Vogel, Mario Héctor, 2010). Respecto a la estrategia organizacional, la perspectiva financiera es impulsado por:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos que implica la expansión de la oferta de productos y servicios.
- Reducción de costo (mejora de la productividad) supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.
- Utilización de los activos de inversión, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

De tal manera que es importante que en la empresa se genere factores de mejoramiento continuo para acceder a ventajas competitivas financieras las mismas que promueven un alto desarrollo en el medio y la fidelización al cliente permita una mejor cobertura en el mercado lo cual genere la potencialización de cada uno de los recursos.

El crecimiento y diversificación de los ingresos

Según Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 74):

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

Señala también (Ruíz, Ramón, 2010).” Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período especificado de dos a tres años.

El indicador de los temas financieros estratégicos:

Cuadro N° 01
Indicador de los temas financieros

		TEMAS Y ESTRATEGIAS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
Estrategia de la unidad de negocio	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Ventas cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de las línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) <i>Throughput</i>

Fuente: Robert Kaplan y David Norton

Elaborado por: Andrea Buenaño

Por tanto para generar un crecimiento sostenible en el entorno debe considerarse como factor el indicador de ingresos por clientes o usuarios nuevos, su nivel de

crecimiento lo que se verá reflejado en el comportamiento financiero y organizacional, destacando una tendencia de preferencia en el medio.

Reducción de costes/mejora de la productividad

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000. pág. 79) “Señalan que además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costes y productividad.

- Mejorar el mix de los canales
- Reducir los gastos de explotación”.

En este contexto (Francés, Antonio, 2009). Algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. En el caso de los fabricantes, una cierta cantidad de pedidos a los proveedores puede realizarse de forma tradicional, con un empleado de compras que pedirá ofertas a los proveedores externos, las evaluará, seleccionará la mejor y luego procederá a negociar los términos de entrega.

Añade (Niebel, Benjamín y Freivalds Andris, 2001, pág.1) añade que “La única posibilidad para que una empresa o negocio crezca y aumente su rentabilidad es aumentar la productividad. El mejoramiento de la productividad se refiere al incremento de la producción por hora-trabajo o por tiempo gastado”.

También indica (Muñiz, Luis, 2009). Por otro lado, el fabricante puede establecer relaciones a largo plazo con proveedores homologados, proporcionar un intercambio electrónico de datos (EDI) entre el proceso de fabricación y el proveedor, en que el proveedor acepta la responsabilidad de suministrar las mercancías solicitadas a tiempo y directamente al proceso de producción.

La superación de este esfuerzo puede medirse siguiendo un control de los gastos o de su porcentaje sobre los costes o ingresos totales, es decir, si los directivos de una empresa piensan que sus gastos generales son relativamente altos comparados con los de la competencia, pueden establecer unos objetivos de

reducción de los gastos de administración en un porcentaje que permita la sostenibilidad comercial.

Utilización de los activos/estrategia de inversión

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000. pág. 82):

Los objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos.

Dice (Horváth & Partners, 2008). “Es importante generar una rentabilidad a la inversión mediante el aporte valor agregado el mismo que genere diferenciación organizacional para incremento de ingresos.”

Es importante entonces que cada elemento importante en la inversión sea potencializado de tal manera que su alto rendimiento se refleje en la lealtad comercial y en los ingresos para acceder a una mejor cobertura de los activos y estos sean productivos.

Ciclo de caja

Según (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 82) :

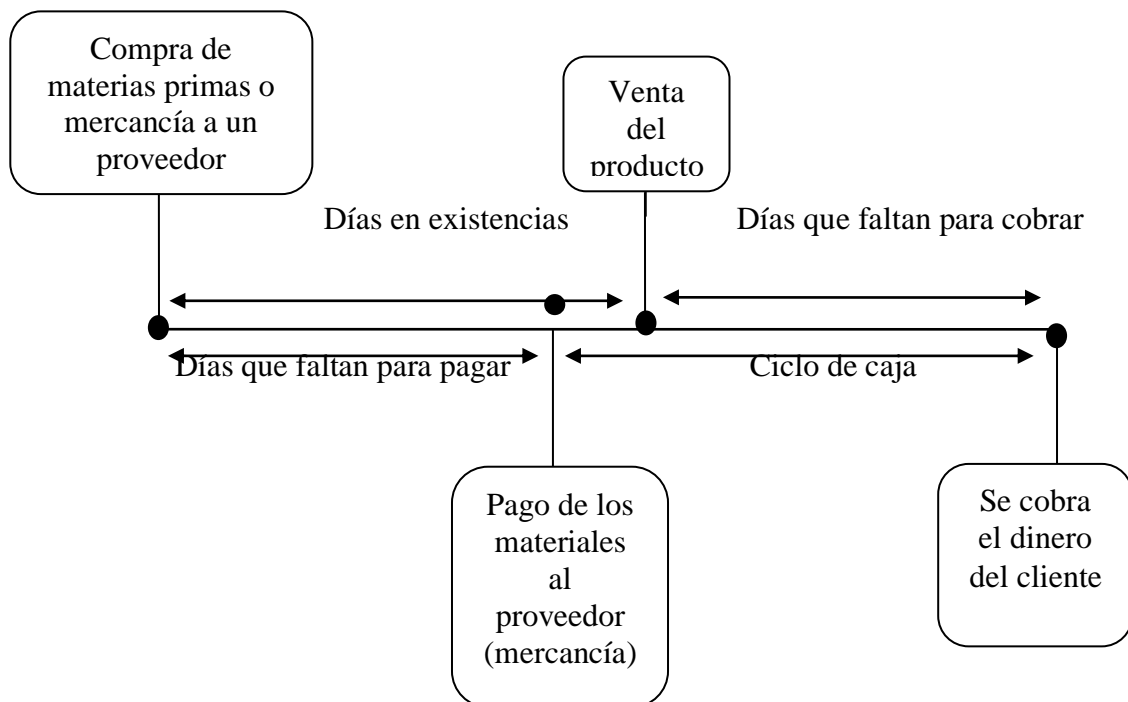
El capital circulante, especialmente las cuentas a cobrar, las existencias y las cuentas a pagar, es un elemento importante para muchas empresas de fabricación, venta al detalle, mayoristas y distribuidoras. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de coste de las ventas en existencias, el plazo de cobro debería ser menos que el plazo de pago.

Para (Niven, Paúl, 2009). “ El manejo del flujo de efectivo esta determinado por el tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se vende,

representa la cantidad de tiempo en que el capital está paralizado en las existencias. Por otro lado (HIGGINS. Robert, 2004, pág 1). “Afirma que en el ciclo del flujo de caja “Las finanzas y las operaciones de una empresa están completamente conectadas. Las actividades de una compañía, su método operativo y su estrategia competitiva fundamentalmente determinan la estructura financiera de la misma”.

El manejo del ciclo de caja entonces está determinado por el control de ingresos y egresos operativos en la empresa, el cual genera una existencia de liquidez para hacer frente obligaciones y requerimientos de la operatividad de la empresa, de tal manera que se satisfaga requerimientos de las necesidades de los clientes.

Gráfico N° 06
Ciclo de caja



Fuente: Robert Kaplan y David Norton
Elaborado por: Andrea Buenaño

Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág 84) “Manifiestan que además de aumentar los rendimientos a través del crecimiento, reducción de coste, productividad y utilización de los activos, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios”. Añade (HIGGINS. Robert, 2004, pág. 229). El riesgo se refiere a la acumulación de las rentabilidades posibles alrededor del rendimiento esperado de una inversión, cuanto mayor es el rango, más alto es el riesgo”.

Dice también (Niven, Paúl, 2009). Estratégicamente es importante, estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras. En consecuencia, un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos puede servir tanto a un objetivo de crecimiento como al de gestión del riesgo.

El incremento del rendimiento y crecimiento organizacional se debe considerar elementos integrales del direccionamiento interno, el cual debe ser estratégicamente planeado de manera que se logren las metas planteadas minimizando el riesgo y fortaleciendo oportunidades y recursos para una maximización de beneficios internos y externos.

La perspectiva del cliente

Según (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 89):

Las empresas identifican los segmentos de cliente en el mercado para competir. Los representan las fuentes y componentes en los objetivos financieros de la empresa, permite que las empresas equiparen sus indicadores sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

Para (Vogel, Mario Héctor, 2010). Responde a las expectativas del cliente, los cuales influyen en los ingresos y la generación de valor, sobre: calidad, precio, relaciones e imagen que forman el valor percibido del producto. En la perspectiva del cliente se debe aplicar

estrategias como el liderazgo en costos, el objetivo de la organización es obtener el más bajo costo total del sector, para trasladar los ahorros al precio del producto. Por tanto, se busca una mayor participación en el mercado que continúe asegurando esta fórmula, por acceder a mayores economías de escala.

Dice (Horváth & Partners, 2008).”La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

El cliente y su satisfacción son importantes de tal manera que generar un análisis a sus requerimientos es de mucha importancia, lo cual promoverá no solo satisfacción sino lealtad a la empresa promoviendo esto una imagen e eficiencia organizacional.

La segmentación del mercado

El juicio de valor de (Kaplan, Robert y Norton D, 2000.pág. 90) se sustenta en que:

Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio; calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

Añade (VALDERREY, Pablo, 2011, pág. 1).”La segmentación de mercados puede definirse como el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños llamados segmentos, que tengan características y necesidades semejantes. Estos segmentos son grupos homogéneos con similares actitudes sobre ciertas variables”. Por el contrario (Fernández, Alaín, 2011). “La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como

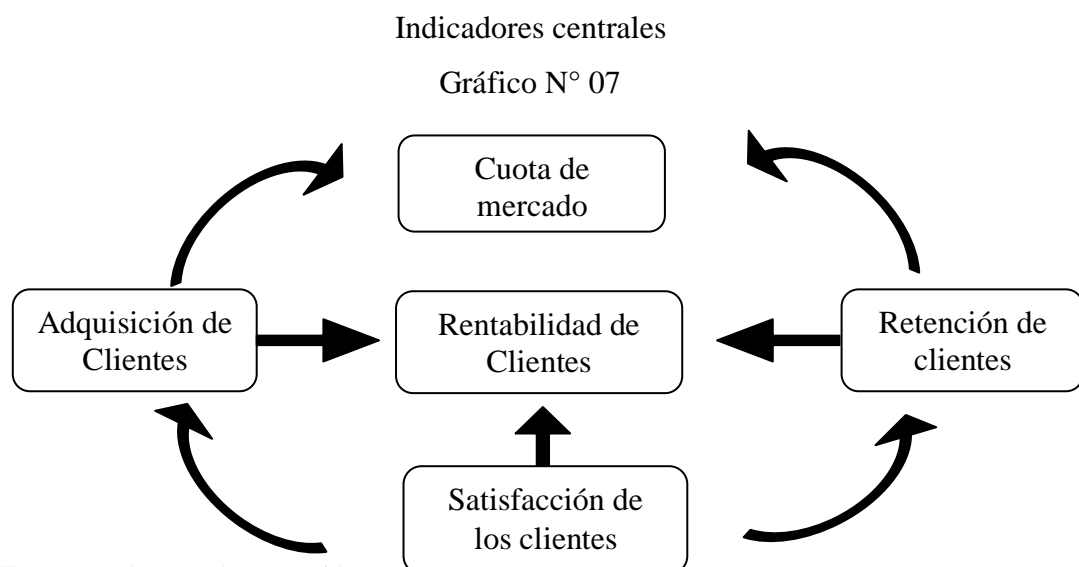
descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado”.

Es importante que la segmentación del cliente contemple elementos diferenciadores debido a que los cambios del entorno son permanentes, en este sentido se debe generar un conocimiento de requerimientos para así colocar las características empresariales como únicas en la satisfacción de sus necesidades y acceder a una alta demanda.

Grupo de indicadores centrales del cliente

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 94) “El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes”



Fuente: Robert Kaplan y David Norton
Elaborado por: Andrea Buenaño

- Cuota de mercado y de cuentas

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado.

- La retención de los clientes

Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones dimanantes de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la retención de clientes

- El incremento de clientes

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes.

- La satisfacción del cliente

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa.

- La rentabilidad del cliente

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente cuota, retención, incremento y satisfacción, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos (y competidores enfadados) es vender servicios y productos a unos precios muy bajos.

Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

Cuadro N° 02

CLIENTES	RENTABLE	NO RENTABLE
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Fuente: Robert Kaplan y David Norton

Elaborado por: Andrea Buenaño

Dice (Fernandéz, Aláín, 2011). Para generar un manejo de mercado es de vital importancia establecer una segmentación, la misma que tome en referencia la cuota de mercado a la que se dirige, el cual permitirá incremento de clientes su satisfacción y su rentabilidad.

Atributos

Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías.

- Los atributos de productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio

Indica también (Horváth & Partners, 2008). Las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se ha observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que hemos construido cuadros de mando.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado, para así poder generar mayor participación en el mercado.

La relación con los clientes

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 102). Señalan que hay tres elementos clave para una excelente relación con sus clientes:

1. **Gente experta:** Diferenciar gracias a empleados capaces de reconocer las necesidades de los clientes y que posean los conocimientos para satisfacerlos de forma proactiva.
2. **Un acceso conveniente:** Proporcionar a los clientes acceso a los servicios e información durante las 24 horas del día.
3. **Sensible:** Prestar un servicio rápido y apropiado a los clientes. La oportunidad temporal o puntualidad de la respuesta ha de responder o sobrepasar el sentimiento de urgencia percibido en los clientes.

Señala (Muñiz, Luis, 2009). “La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.”

Los elementos que permiten establecer una eficiente relación con el cliente son la experiencia, la calidad del producto y servicio, lo cual permite la ampliación de las oportunidades de tal manera que se establezca una respuesta de preferencia en el medio y por tanto la demanda sea sostenible.

Imagen y prestigio

Dice (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág 102.) “La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio”.

Añade (Muñiz, Luis, 2009). “La imagen corporativa es un factor que el cliente valora, debido a que se proyecta la satisfacción de las necesidades, generando esto mayor demanda de servicios debido a la calidad”. Por el contrario (Gallo, Gloria,

2000, pág, 122). Manifiesta que “La imagen de marca es la representación de lo que el consumidor entiende por garantía de que el producto que recibe es confiable, bueno para usar y consumir”.

Se observa que la imagen de la empresa debe estar direccionada por factores de calidad, de tal manera que se proyecte satisfacción y organización al servicio en el mercado, en este contexto se determinará mayor accesibilidad mediante preferencias de los atributos colocados.

Tiempo, calidad y precio

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pàg 103):

- **Tiempo.**-El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir, y reducir continuamente, los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.
- **Calidad.**- Se ha convertido en un factor de higiene, los clientes dan por supuesto que sus proveedores se comportarán de acuerdo con las especificaciones del producto y del servicio.
- **Precio.**- Con todo el énfasis puesto en el tiempo, la capacidad de respuesta y la calidad, uno puede preguntarse si los clientes aún se preocupan por el precio. Podemos asegurar que tanto si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo coste como una diferenciada, los clientes, siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio.

(Cantú, Humberto, 2000, pág 198) añade que para asegurarse de la calidad de los insumos el enfoque de:

- **La calidad** del producto es el porcentaje de fallas encontradas en el proceso o en el producto terminado en el campo, que puede estar directamente relacionado con problemas de calidad en la materia prima utilizada.
- **El Tiempo** a partir del supuesto que es igualmente perjudicial recibir el producto antes de la fecha solicitada (debido a trastornos que puede causar en el almacenamiento) como después (por el consecuente atraso en la producción), este factor debe medirse

mediante el cálculo del número de días promedio que el producto fue entregado fuera de la fecha acordada con el proveedor.

- **El Costo**, en este rubro no es suficiente comparar los precios de adquisición de una materia prima, debido a que las características propias de cada una de ellas van a causar que el costo total de fabricación difiera.

Dice (Ruíz, Ramón, 2010). En este caso, las medidas de la calidad percibida por los clientes serían altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral.

En los segmentos de mercado en los que el precio ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra, las unidades pueden seguir la pista a sus precios de venta netos (después de descuentos y rebajas) para compararlos con los de la competencia.

Se evidencia entonces que el tiempo la calidad y el precio son componentes importantes que generar una preferencia de los clientes, lo cual está determinado como como factores claves de éxito estratégico en el medio de tal manera que el CMI debe generar una asociatividad equilibrada.

La perspectiva del proceso interno

Afirman (Kaplan, Robert y Norton D, 2000. pág. 123) :

La perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

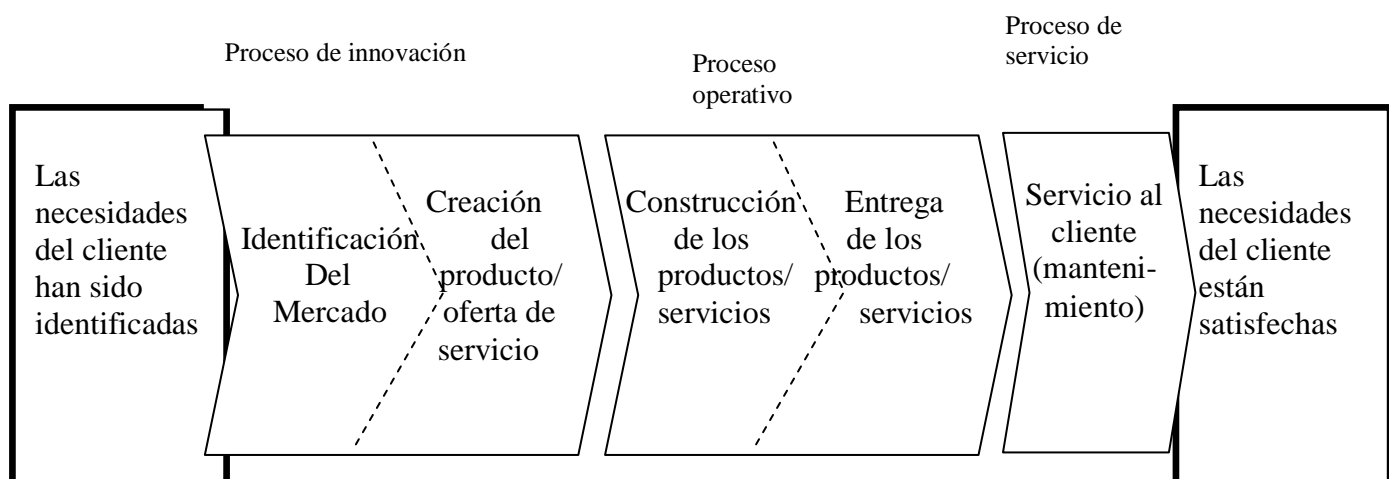
Añade (Niven, Paúl, 2009). En el cuadro de mando integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Tambien (Vogel, Mario Héctor, 2010). Su rol es la identificación de los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, de cuyo éxito dependen los enfoques anteriores y que varían según la naturaleza de la misma. Para medir la garantía de la calidad en la perspectiva de procesos de su organización se mide el desempeño y se analiza que decisiones tomar para mejorar.

Es importante que los procesos sean integrales, de tal manera que se genere información direccionada a atender requerimientos del cliente y enfocarlos a satisfacerlos, mediante una secuencia organizada que promueva flexibilidad al entorno y satisfacción total del cliente.

Gráfico N° 08

El modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: Robert Kaplan y David Norton
 Elaborado por: Andrea Buenaño

La cadena de valor del proceso interno

Dice (Kaplan, Robert y Norton D, 2000. pág. 128) :

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operación
- Servicio posventa

Añade (Ruíz, Ramón, 2010). “La cadena de valor esta determinada por una sinergia organizacional, en el cual la innovación permanente de los servicios, el cual generar operatividad y eficacia de cada uno de los recursos para colocar un servicio adicional que permita acceder a preferencia comercial”. (Cantú, Humberto, 2000, pág 205). Concuerta “La cadena de valor puede ser descrita como un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y servicio de calidad”.

Por lo que se puede concluir en que la cadena de valor es la suma de valores creados para los clientes a través del control del diseño, producción, comercialización, entrega y servicio al producto que son actividades entrelazadas entre sí.

El proceso de innovación

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág 129) señalan que “Algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor”. Indica (Francés, Antonio, 2009). El Cuadro de Mando Integral también separa el proceso de innovación de la perspectiva del proceso interno. Sin embargo, a medida que se va trabajando con empresas, la innovación era un proceso interno crítico. Coincide (Vogel, Mario Héctor, 2010). “Son procesos de innovación y desarrollo, los procesos de desarrollo de mercado y comercialización, pueden establecerse objetivos como la reducción del tiempo-market en el lanzamiento de nuevos servicios, el anticipo de las necesidades de los clientes, la potenciación de la inversión en innovación o el desarrollo de proyectos de investigación con agentes claves del sector”.

La innovación permite estar acorde con las nuevas tendencias de manera que el negocio genere un crecimiento permanente mediante satisfacción y organización por tanto el desarrollo organizacional será sostenible a los requerimientos cambiantes del cliente y el entorno.

El proceso operativo

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 137) manifiestan que :

El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Dice también (Ruíz, Ramón, 2010). Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesamiento de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega. Coincide (Vogel, Mario Héctor, 2010)“ Son todos los procesos que conforman la cadena de valor, algunos ejemplos de objetivos serían la reducción de costos de producción, la optimización de la gestión de almacenes, la garantía de la calidad del producto, la estandarización de la oferta y la reducción de tiempos de entrega”.

Es importante que los procesos generen valor de tal manera que la operatividad empresarial sea consistente en la colocación de sus productos y servicios y entonces poder acceder a una mejora continua en el cual la base sea el control permanente de las operaciones al momento de colocar el producto o servicio en el mercado.

El servicio posventa

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000.pág. 138):

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y

reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados saben que cualquier lapso de paro en sus equipos es extremadamente caro y muy inconveniente para sus clientes.

(Cantú, Humberto, 2000, pág 265). Añade que “Los consumidores deben contar con un respaldo de una garantía por fallas y también se debe proporcionar al consumidor centros de servicio a los que pueda recurrir en caso de tener problemas sin recargos”. Dice por el contrario (Muñiz, Luis, 2009). “Estas empresas aumentan el valor de sus equipos al ofrecer a sus clientes un servicio de mantenimiento rápido y fiable, a fin de reducir al mínimo estas interrupciones. “

Es importante que entonces se genera más valor al cliente mediante un servicio post venta que genere beneficios adicionales al cliente de tal manera que ellos accedan a calidad y eficiencia organizacional y por tanto sean leales promoviendo en el entorno una imagen de eficiencia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pàg.161) consideran:

Es la cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Añade (Fernández, Alaín, 2011). “Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.”

Indica (Vogel, Mario Héctor, 2010). En esta perspectiva se hace hincapié en la importancia de un buen clima organizacional para el desarrollo individual y de la empresa. La empresa debe desarrollar atributos que permitan promover un clima creativo, haciendo que cada empleado se desempeñe en su mayor potencial, ejemplo son la confianza, la comunicación interna y externa, flexibilidad, entre otros. También nos

muestra el significado e importancia de saber delegar y transferir poderes a la persona así poder crecer como organización.

Permite generar un aprendizaje significativo y permanente en la empresa lo que establece un crecimiento en cada una de las áreas mediante formación y desarrollo e innovación para que el clima laboral genere una fuerza laboral comprometida al logro de los objetivos.

Categorías principales

Según (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pàg.161) “Categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos”.

Indica (Francés, Antonio, 2009). Señalan que uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización.

Añade en este sentido (Aguado, Félix, 2009). “La aparición, hace un siglo, de gigantescas empresas industriales y la influencia del movimiento de la teoría científica generaron organizaciones que contrataban a los empleados para que realizaran un trabajo muy bien especificado y estrechamente definido”

En esta perspectiva es importante generar una sinergia organizacional, la cual permite que las competencias del personal sean enfocadas a la satisfacción del cliente, mediante un sistema de información integral, en este sentido la motivación se convierte en la herramienta para potencializar la utilización del talento humano.

Inductores de aprendizaje y crecimiento para una situación concreta

El juicio de valor de (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 168) “Se sustenta en que las empresas han elegido los indicadores de satisfacción, retención y productividad, para una situación concreta, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento”.

Añade también (Fernández, Alain, 2011). Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

Esta inducción está enfocada en un valor para el cliente sustentado en satisfacción total de sus requerimientos, lo cual permite retención, productividad y competitividad proyectando una imagen de eficiencia en el entorno, de tal manera que el capital humano sea el eje del crecimiento organizacional.

Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 173) :

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Para (Horváth & Partners, 2008). “La motivación es un factor de potencialización interna, para generar interés y compromiso del talento humano hacia el cumplimiento de los resultados empresariales.”

La motivación es el instrumento que la alta dirección debe utilizar para que el compromiso del talento humano con el desarrollo empresarial sea integral y entonces poder acceder a nuevos mercados, logro de objetivos y más que sostenibilidad en el mercado un crecimiento participativo.

Indicadores de mejora

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pàg.174):

Consideran que el indicador de la media vida asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante. Para utilizar el indicador de la media vida como una medida del resultado para las sugerencias de los empleados y su implicación en la mejora del proceso, una empresa debería:

1. Identificar dónde quiere mejoras en los procesos.
2. Estimar las medias vidas esperadas para estos procesos.
3. Construir un índice que informe del porcentaje de procesos que están mejorando a la tasa especificada por las medias vidas estimadas.

Señala también (Muñiz, Luis, 2009). Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral.

La mejora tiene indicadores los mismos que deben ser integrados mediante la necesidad de procesos formales con calidad, empleando información calificada para que las decisiones sean equilibradas a las necesidades de la empresa y así establecer un mejoramiento continuo para la competitividad.

La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000.pág. 189) afirman que “Los principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia son:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación

3. La vinculación con las finanzas”.

Añade en este contexto (Ruíz, Ramón, 2010). “Una organización describió un proceso de evolución por medio del cual la alta dirección puso en práctica un proceso para introducir el cuadro de mando en los niveles más bajos de la organización.”

Es importante que se genere una vinculación de cada uno de los factores del cuadro de mando integral para cumplir con su cometido y generar información calificada hacia el logro de metas vinculando procesos, recursos, información para que la empresa posicione diferenciación de sus productos o servicios.

Las relaciones causa-efecto

Indica (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 189) indican “Que una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces”. Declara (Muñiz, Luis, 2009). “La secuencia de la causa y efecto permite generar estrategias orientadoras para decisiones cuali-cuantitativas altamente participativas a las necesidades del entorno.”

Coincide (Vogel, Mario Héctor, 2010). Un buen diseño de cuadro de mando integral en que las cuatro perspectivas forman una cadena de relaciones de causa y efecto. En efecto las relaciones causa-efecto ilustran la hipótesis que sustenta la estrategia de la organización, las medidas reflejan una cadena de indicadores de rendimiento que determinan la eficacia de la implantación de la estrategia.

Se determina entonces que la generación de causas y efectos debidamente estructurados a las necesidades del entorno permitirá generar acciones estratégicas de cambio que maximicen valor hacia el cliente colocando una imagen de relación de necesidades y entonces poder mejorar la participación comercial.

Los resultados y los inductores de actuación

Según (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 190):

Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

Declara (Francés, Antonio, 2009). “Sustentan en que el primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla.”

El resultado de generar efectos positivos en cada una de las áreas empresariales promueven la retención de los clientes de tal manera que se prevea los cambios del mercado y por tanto reflejar una participación proactiva en el medio y no solo reactiva, en la cual se agregue valor y se acceda a una unidad cliente empresa.

La vinculación con las finanzas

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 191) manifiestan que :

Con la proliferación de los programas de cambio que se están llevando a cabo hoy en día en la mayoría de organización, es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que obtengamos una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que no sea así se toman como un fin en sí mismas.

Añade también (Horváth & Partners, 2008). El equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto.

Es importante entonces que la vinculación empresarial utilice de forma total sus recursos y orientarlos a satisfacer al entorno mediante una participación total de sus recursos con compromiso interno para fidelizar al cliente.

Administración financiera

Dice (Ángela María Fierro Martínez, 2007) manifiesta:

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Dice (Gallagher, Timothy J, 2011). “Se consideran que la administración financiera esencialmente es una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar, los gerentes financieros utilizan la información contable-balance general, estados de resultados, etc.”

Añade (Van Horne, James, 2012). “El papel de la administración financiera se fundamenta en el análisis económico para generar un entorno de negocios participativo beneficiando a la dirección información para maximización de la inversión.

La administración financiera permitirá en la empresa generar un cambio de gestión económica con la finalidad de acceder a información analítica y sistematizada en la empresa y así enfocar los recursos a cada área empresarial para proyectar competitividad u desarrollo organizacional.

Análisis Financiero

Para (Cuatrecasas, Luìs, 2000, pàg 349) :

El análisis financiero se lo efectúa mediante los indicadores son las magnitudes cuantitativas (y en ocasiones cualitativas), sean absolutas, relativas (ratios), que permiten cuantificar un factor crítico que caracteriza una situación, su causa o efecto, para obtener información de la empresa y su previsible evolución.

Añade (BAENA, Diego, 2010, pág, 12)“El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos actuales de una empresa. Su propósito es obtener un diagnóstico del estado real de la compañía para la adecuada toma de decisiones”. Por el contrario (Ocampo. Eliseo, 2011). “Es el procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros para que el movimiento financiero sea equitativo a las necesidades internas.”

Se determina entonces que el análisis financiero permitirá conocer el movimiento estructural de las cuentas su utilización, su funcionamiento para así poder establecer una distribución de recursos altamente calificada en beneficio empresarial y del entorno.

Rentabilidad

Según (Franquet, A., 1983, pág. 83) “La rentabilidad se deriva de una confrontación entre el conjunto de ingresos y el conjunto de gastos efectuados realmente o imputados (a título de capital fijo) para un periodo y una producción dados”. Para (Aguiar, I., 2006, pág. 241) “La rentabilidad empresarial es una medida de la eficiencia con que la empresa gestiona los recursos económicos y financieros a su disposición. Puede definirse genéricamente como la relación entre los resultados obtenidos y la inversión realizada” y (BAENA, Diego, 2010, pág, 22). coincide “La Rentabilidad es la utilidad comparada con la inversión u otro rubro de los estados financieros”.

La rentabilidad entonces permite gestionar y direccionar recursos económicos y ponerlos a disposición de la empresa para poder generar una relación equilibrada de gastos e ingresos y así poder satisfacer requerimientos en el entorno empresarial.

Razones de rentabilidad

Según (Brigham, E.F. y Houston, J.F., 2009, pág. 91)

La rentabilidad es el resultado neto de numerosas políticas y decisiones. Las razones que hemos analizado ofrecen indicios útiles en cuanto a la eficacia de las operaciones que emprende una empresa, pero las razones de rentabilidad denotan el impacto que tienen la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados de las operaciones.

Para (Guitman, J, 2010). Es el análisis del mercado financiero con énfasis en generar una utilidad encaminada a generar mayores ingresos que egresos para incrementar la inversión establecida”

De tal manera que las razones de rentabilidad permiten la evaluación de cada una de las cuentas empresariales y entonces promover una gestión dinamizadora de recursos empresariales.

Rentabilidad y su razón

Según (Brigham, E.F. y Houston, J.F., 2009, pág. 93)

La razón de ingreso neto a activos totales o inversiones mide el rendimiento sobre activos totales (RAT) después de intereses e impuestos:

$$\text{Rendimiento sobre activos totales o inversiones} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas}}{\text{Activos totales}}$$

Indica (Enrique María, 2011), Que son el punto de partida para generar información válida para la toma de decisiones mediante una comparación sólida en la empresa.

De tal manera que las razones de rentabilidad permiten la evaluación empresarial en base a factores cualitativos y entonces generar un direccionamiento estratégico que permita acceder a un nuevo modelo de gestión sustentado en información real.

Rentabilidad económica

Según (Franquet, A., 1983, págs. 233-234)

Las divergencias entre la teoría económica y la práctica en las valoraciones de rentabilidad no se limitan a la forma de los procedimientos utilizados. La valoración de los costes y de los ingresos de los cuales resulta el beneficio, se hace según métodos que revelan contradicciones molestas entre las exigencias abstractas de un cálculo preciso y el débil volumen de las informaciones disponibles.

Añade en este contexto (Rico, Ruben , 2008) “Es la tasa de devolución producida de un beneficio económico respecto al capital aportado en la estructura financiera.” (DE LLANO, Pablo, 2007, pág, 33). Coincide en parte en que la rentabilidad económica “refleja la capacidad de generación de beneficio por parte de las inversiones realizadas por la empresa. Es la rentabilidad del activo, independientemente de cómo está financiado ese activo”.

Se evidencia entonces que la rentabilidad económica promueve la agilización de la estructura financiera mediante el aprovechamiento de la inversión y a su vez la dirige a minimizar egresos y maximizar ingresos de forma sostenible

Relación lineal entre rentabilidad económica y financiera a partir de otras formulaciones de rentabilidad

Según (Cuervo,A, 2003, pág 49) :

Relaciones similares pueden ser obtenidas por el mismo procedimiento a partir de distintas definiciones de rentabilidad económica y financiera:

- Las equivalencias siguen siendo válidas si se prescinde de los resultados extraordinarios tanto en el concepto de resultado utilizado en la rentabilidad económica como en el utilizado en la rentabilidad financiera, ya que lo que debe marcar la diferencia entre ambos conceptos de resultado es el coste de la financiación ajena.
- Si, por el contrario, se consideran los resultados extraordinarios en la rentabilidad financiera y no en la económica habría que incorporar ese factor a la ecuación lineal.
- Por otra parte, si ambos conceptos de resultado son antes o después de impuestos no existirá el efecto impositivo $(1-t)$, tal y como ocurre en la
- La ecuación 1ª es también la que liga a la rentabilidad económica y a la rentabilidad financiera según las definiciones de la Central de Balances del Banco de España. Pero, según su metodología, el activo es el financiado con recursos con coste; i es el coste medio de los recursos ajenos remunerados y el endeudamiento se define como la relación entre recursos ajenos totales con coste explícito y recursos propios. De esta forma es la comparación entre la rentabilidad del activo financiado con recursos con coste y el coste medio de la deuda remunerada necesaria para financiar esos activos la que permite tomar decisiones de inversión, lo que supone un acercamiento más concreto a la cuestión.

Dice (SANTANDREU, Elisen Y SANTANDREU Pol, 2000, pág, 195).

“La Rentabilidad económica, a diferencia de la financiera, relaciona el beneficio obtenido con la inversión efectuada por la empresa. El ratio fundamental es el que relaciona los beneficios antes de intereses e impuestos”. Concuera (Parada, Rigoberto, 2010). “En la relación de la rentabilidad lineal ésta determina factores metodológicos basados en los ingresos y egresos, los mismos que mediante un control estructurado permitirá que la estructura financiera genere resultados de incremento de la inversión.”

De tal manera que la rentabilidad en su manejo integral permite establecer un alineamiento de las cuentas con la finalidad de optimizar recursos y orientarlos a maximizar la inversión y el logro de objetivos empresariales en el entorno comercial.

Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad

Para RIVERO TORRE, P. (2005, Pág.23):

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado representado en las siguientes magnitudes:

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión
3. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo,
4. Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad.

Añade (Sánchez, Francisco, 2010). El objetivo es determinar las condiciones financieras en base al ciclo de explotación económico promoviendo el análisis de las cuentas generando un mapa de valores que muestra el proceso de formación de la rentabilidad.

Los indicadores de la rentabilidad permiten generar una expresión analítica de cada una de las cuentas de la estructura financiera organizacional para conocer resultados en base a los recursos invertidos para definir su medición.

Cálculo de la rentabilidad financiera

PARÉS, A. (2001,Pág 85). A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{FONDOS PROPIOS A SU ESTADO MEDIO!}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado, siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

- *Resultado antes de impuestos*, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades.
- *Resultado de las actividades ordinarias*, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la Comparabilidad intertemporal y entre empresas.
- *Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones*, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.
- Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

Añade (Brigham, E.F. y Houston, J.F., 2009). “Es un análisis en base a la dimensión del tiempo y entonces promover un análisis sistemático de sus resultados en base a información organizada. Coincide (SANTANDREU, Elisen Y SANTANDREU Pol, 2000, pág, 195). La Rentabilidad Financiera viene dada por la relación entre los beneficios obtenidos con respecto a los capitales propios empleados:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \text{Beneficio neto} / \text{Recursos propios}$$

La importancia del cálculo de la rentabilidad está determinado en base a índices los mismos que permiten una evaluación comparativa de la gestión establecida para entonces revelar la situación económica y las decisiones sean encaminadas a fomentar una mejor participación.

Descomposición de la rentabilidad financiera

Para Selling, T.I. (2003,pág. 45).Se pretende en este apartado estudiar la relación que liga a la rentabilidad económica con la rentabilidad financiera a partir de la descomposición de esta última. Se sigue para ello dos vías: una primera, la descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores; y una segunda, la conocida como ecuación lineal o fundamental del apalancamiento financiero. Introduciremos a través de ambas descomposiciones el concepto de apalancamiento financiero, el cual, desde el punto de vista del análisis contable, hace referencia a la influencia que sobre la rentabilidad financiera tiene la utilización de deuda en la estructura financiera si partimos de una determinada rentabilidad económica.

Declara también (Trujillo, María, 2012).”La descomposición financiera mide el rendimiento generada por la inversión a partir de un manejo lineal del apalancamiento financiero.”

La inversión y su descomposición está determinada en base a requerimientos económicos y por ende su descomposición promueve la utilización de financiamientos en la estructura financiera la misma que debidamente direccionada será el eje del desarrollo empresarial.

Descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores

Selling, T.I. (2003,pág45). De la misma forma que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera se puede descomponer como producto de diversos factores, con la particularidad de que entre los mismos podemos incluir a la rentabilidad económica. No obstante, si se quiere introducir como factor la rentabilidad económica.

Declara (Cuatrecasas, Luìs, 2000). Los factores de descomposicion de la rentabilidad permite generar medidas en el tiempo del rendimiento, de tal manera

que los fondos generados en la empresa permitirá maximizar la inversión y de los fondos propios”.

Por tanto la descomposición de la rentabilidad financiera no sólo dependerá de cómo se ha definido el propio indicador que se descompone y nos referimos con ello básicamente al concepto de resultado utilizado como numerador en la rentabilidad financiera, sino también de cómo se haya definido la propia rentabilidad económica en el ciclo financiero.

Descomposición primera

Una primera descomposición podemos obtenerla multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera tanto por las ventas netas como por el activo total, de tal forma que la rentabilidad financiera se exprese como producto de margen, rotación y un indicador del endeudamiento.

Descomposición de la rentabilidad financiera

Podemos analizar la rentabilidad financiera a partir del comportamiento de sus componentes: rendimiento económico, apalancamiento financiero y efecto fiscal. Esta descomposición de la ratio de rentabilidad financiera nos permitirá estudiar la relación de cada componente con el valor de rentabilidad obtenido. Para la descomposición multiplicamos la rentabilidad (ROE) por los factores:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Descomposición segunda

Una segunda descomposición, multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además de por las ventas netas y el activo total, por un concepto de resultado más estrechamente asociado a la rentabilidad económica, como puede ser el resultado antes de intereses e impuestos

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Activo}}{\text{Fondos propios}} \times \frac{\text{BAT}}{\text{BAII}}$$

BAT= Beneficio antes del impuesto

BAII= Beneficio bruto de explotación o beneficio antes de intereses e impuestos

Además el apalancamiento ya no equivale simplemente a endeudamiento, lo que llevaría a pensar en una primera aproximación que el incremento de la deuda aumenta en cualquier caso la rentabilidad financiera. A partir de esta expresión esa contribución del endeudamiento a la mejora de la rentabilidad financiera queda matizada por el coste del mismo. De tal forma que la rentabilidad financiera queda determinada como producto de los siguientes factores:

- Rentabilidad económica, que a su vez queda expresada como el producto de margen y rotación.
- Apalancamiento financiero, definido ahora como producto del cociente entre activo total y fondos propios y un indicador que recoge el efecto de los costes financieros derivados del endeudamiento

(HIGGINS. Robert, 2004, pág, 230). Aporta “El apalancamiento financiero en los negocios es la financiación ajena, es un dispositivo que aumenta la rentabilidad esperada de los propietarios a costa de un mayor riesgo”.

Descomposición tercera

Una tercera y última descomposición, para cuando la rentabilidad económica sea antes de impuestos y la rentabilidad financiera después de éstos, podemos plantearla, de acuerdo con Parés (1979: 8), multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además de por los mismos factores que en la segunda descomposición, por el resultado antes de impuestos, lo que nos permite aislar el efecto impositivo. A través de esta pirámide de *ratios* obtenemos

más exhaustivamente aún la contribución de los distintos indicadores de la empresa a la formación de la rentabilidad financiera.

$$\boxed{\text{Efecto fiscal} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{BAT}}}$$

Añade (Bravo, Sergio, 2011). “En el sistema económico de la rentabilidad descompuesta en el margen del producto por la formación del apalancamiento financiero esta determinada en la disgregación de factores como margen, rotación, apalancamiento, efecto del coste y efecto impositivo”.

La descomposición de la rentabilidad es una formulación financiera que aparece para manejar el resultado económico mediante la aplicación de elementos importantes en la estructura económica y financiera, de tal manera que se establezca resultados altamente participativos de la inversión efectuada.

2.5 Hipótesis

La estructura de un cuadro de mando integral permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente

Cuadro de mando integral

Variable dependiente

Rentabilidad

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Según (Valderrama, Santiago, 2000, pág 109), “El enfoque cuantitativo está determinado porque parte de un problema bien definido, y de objetivos claramente estructurados y finalmente se plantea la hipótesis que posteriormente será comprobada”.

En este contexto el enfoque cuantitativo en la investigación permitirá generar un modelo de investigación en el cual el problema, los objetivos y la hipótesis permitirán acceder a un cambio estructural.

3.2 Modalidad básica de la investigación

El diseño de la investigación estará de acuerdo con las modalidades de la investigación: de campo y bibliográfica.

3.2.1 Investigación de campo

(Valderrama, Santiago, 2000, pág 53) afirma que “Esta modalidad tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos”.

Es decir se acudirá a los clientes internos y externos para conocer sus requerimientos de cambio, las cuales se efectuará mediante la propuesta porque no existe un alineamiento estratégico de cada uno de los recursos limitando esto el desempeño en el entorno productivo y comercial.

3.2.2 Investigación documental - bibliográfica

Para (Hernández, Roberto y otros , 2010, pág.53) “La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tienen que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación”.

Se establece entonces el manejo teórico de las variables en estudio, es decir se conceptualiza al cuadro de mando integral y a la rentabilidad, porque se generara un sustento científico en la investigación.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Como tipos particulares de la investigación se utilizará los siguientes:

3.3.1 Investigación Exploratoria

Dice (Hernández, Roberto y otros , 2010, pág 79) que “Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.

Esta investigación servirá para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido como es el cuadro de mando integral (bsc) y la rentabilidad, debido a que no existe una integración de las áreas organizacionales en la empresa.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Indica (Hernández, Roberto y otros , 2010, pág 80). “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

El método descriptivo en la investigación se lo utilizo para describir la ausencia de un diseño de cuadro de mando integral y la rentabilidad en la empresa ya que se estableció un análisis situacional de la empresa para conocer la situaciones que ocasionan la inexistencia de un cuadro de mando integral y como este limita a la rentabilidad de la empresa y a la inversión.

3.3.3 Asociación de variables

Indica (Bernal, César, 2006, pàg 113) “La investigación correlacional o asociación de variables tienen como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”.

Por tanto se generó la relación entre la inexistencia de un cuadro de mando integral de cada uno de sus componentes y como afectan a la rentabilidad, limitando esto el crecimiento empresarial y el posicionamiento en el mercado.

3.3.4 Investigación explicativa

Para (Hernández, Roberto y otros , 2010, pág.83) “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómeno o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”.

La investigación explicativa permitirá generar una referencia de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones organizacionales mediante el cuadro de mando integral y la rentabilidad.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Para (Bernal, César, 2006, pág 164). “Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

Por tanto la población determinada para la investigación fue el personal interno, debido a la integración organizacional en el manejo administrativo representado de la siguiente manera:

Población

Tabla N° 02

Cantidad	Detalle
1	Gerente
2	Personal administrativo
16	Personal operativo
19	Total

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

3.4.2 Muestra

Dice (Bernal, César, 2006, pág 165) “Es la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

La muestra en este contexto se establece como probabilística regulada, en la cual la misma población se convierte en muestra para el personal interno.

3.5. Operacionalización de Variables.

3.5.1. Variable Independiente: Cuadro de mando integral Cuadro N°03

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los resultados de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades	Control empresarial Áreas o unidades	Evaluación Monitoreo Administrativo Operativo Financiero	<p>¿Está usted de acuerdo con el estilo de liderazgo del gerente de la empresa? ¿Para usted el cambio organizacional debe ser en todas las áreas?</p> <p>¿Cree usted que el posicionamiento de la empresa se logra a través de estrategias? ¿La estrategia se convierte en un instrumento organizacional para mejorar la cobertura en el mercado? ¿El logro de resultados debe ser en base a procesos correctamente definidos?</p> <p>¿Considera que la empresa debe generar programas de capacitación al personal permanentemente para acceder a un mejor perfil competitivo? ¿Un cuadro de mando integral, debe ser creado a través de una plataforma de información? ¿El diseño de un Cuadro de mando integral mejorará la imagen de la empresa en el mercado?</p>	Formulario de encuestas dirigido al personal de la empresa.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

3.5.2. Variable Dependiente: Rentabilidad

Cuadro N°04

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>La rentabilidad genera beneficio, en el crecimiento, en el análisis empresarial en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.</p>	Objetivos	Resultados	<p>¿La toma de decisiones se hace en base a indicadores? ¿Para mejorar la rentabilidad es importante crear estrategias de productividad?</p>	<p>Formulario de encuestas dirigido al personal de la empresa.</p>
	Crecimiento	Cobertura	<p>¿Para incrementar la cobertura de la empresa en el mercado, es necesario realizar un cambio interno ? ¿El factor económico es un elemento del crecimiento y seguridad empresarial? ¿Está de acuerdo con generar un nuevo modelo administrativo integral para incrementar la rentabilidad?</p>	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

3.6. Técnicas e Instrumentos

Para (Valderrama, Santiago, 2000, pàg 191) “técnica viene a ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, relaborar y transmitir los datos”.

De tal manera que en la investigación se utilizará una técnica que permita generar un análisis de datos para su posterior interpretación.

Para el proceso de la investigación se utilizó la encuesta que según (Valderrama, Santiago, 2000, Pág. 205) “Consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, se elabora en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación”.

Por lo tanto la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, basada en preguntar o interrogar a una muestra de personas, apoyados en el CUESTIONARIO.

3.7 Procesamiento y Análisis

Para (Hernández, Roberto y otros, 2010, Pág 278) el proceso es:

- Seleccionar el programa de análisis.
- Ejecución del programa Excel
- Explorar los datos
- Evaluar confiabilidad o fiabilidad y validez lograda por el instrumento de medición.
- Analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el análisis de resultados se ha utilizado el programa estadístico Excel, el cual permitió ordenar sistemáticamente la información obtenida en la investigación de campo, la cual fue direccionada a los clientes internos que manejan la información administrativa, operativa y financiera de la empresa.

4.2 Interpretación de resultados

En tanto que la interpretación fue desarrollada con ayuda del marco teórico en su aspecto pertinente, lo cual permitió generar información cualitativa de la problemática investigada.

Pregunta 1. ¿Los procesos que maneja la empresa preservan su rentabilidad?

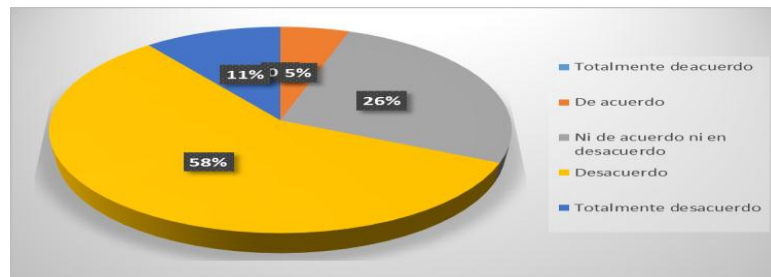
Procesos de la Empresa
Tabla N° 03

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	26%
Desacuerdo	11	58%
Totalmente desacuerdo	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Procesos de la Empresa
Gráfico N° 09



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas el 5% consideran que están de acuerdo, el 26% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 58% están en desacuerdo mientras que el 11% están totalmente en desacuerdo con respecto a que los procesos de la empresa preservan la rentabilidad de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Se considera que los procesos que maneja la empresa no preservan su rentabilidad ya que éstos, presentan muchos problemas y son inadecuadamente realizados contando con que para Chávez (2009) “Los procesos son las actividades que deben realizarse para obtener un producto final dentro de la empresa” por lo que las actividades deben ser modificadas para lograr mejores resultados.

Pregunta 2. ¿El logro de resultados debe ser en base a procesos correctamente definidos?

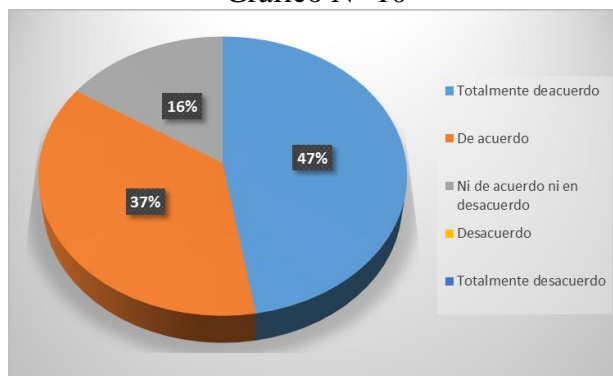
Logro de los Resultados y Procesos
Tabla N° 04

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	47%
De acuerdo	7	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16%
Desacuerdo		0%
Totalmente desacuerdo		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Logro de los Resultados
Gráfico N° 10



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas, el 47% está totalmente de acuerdo, el 37% está de acuerdo mientras que el 16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a que el logro de resultados se basa en procesos empresariales bien definidos.

INTERPRETACIÓN

Los encuestados supieron manifestar que los procesos deben estar bien definidos si se quieren tener buenos resultados puesto que al estar mal definidos no saben cómo proceder y esto genera muchos percances dentro de la misma.

Pregunta 3. ¿Considera que la empresa debe generar programas de capacitación al personal permanentemente para acceder a un mejor perfil competitivo?

Capacitación y Nivel Competitivo

Tabla N° 05

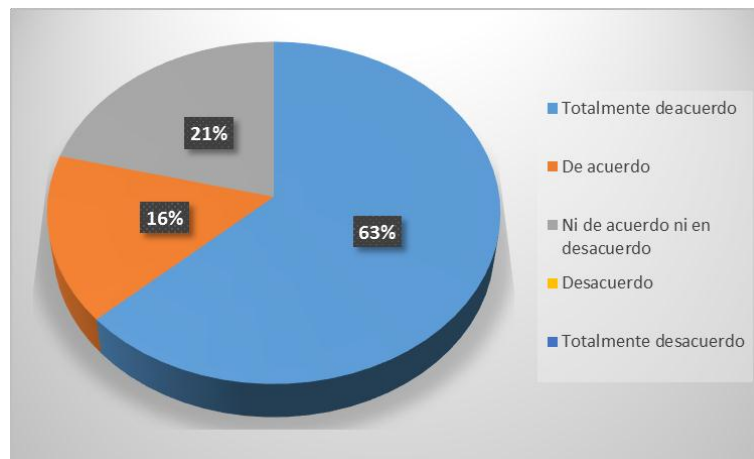
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	63%
De acuerdo	3	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	21%
Desacuerdo		0%
Totalmente desacuerdo		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Capacitación y Nivel Competitivo

Gráfico N° 11



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas en 67% está muy de acuerdo, el 16% está de acuerdo mientras que el 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con establecer capacitación continua a fin de mejorar el nivel competitivo.

INTERPRETACIÓN:

Se puede decir que es necesario generar programas de capacitación a fin de que los empleados y altos mandos sepan cómo manejar los procesos productivos de las empresas dando un gran beneficio a los resultados de la misma.

Pregunta 4. ¿Considera que la información de la empresa debe ser correctamente registrada a fin de no afectar sus indicadores financieros?

Registro de Información

Tabla N° 06

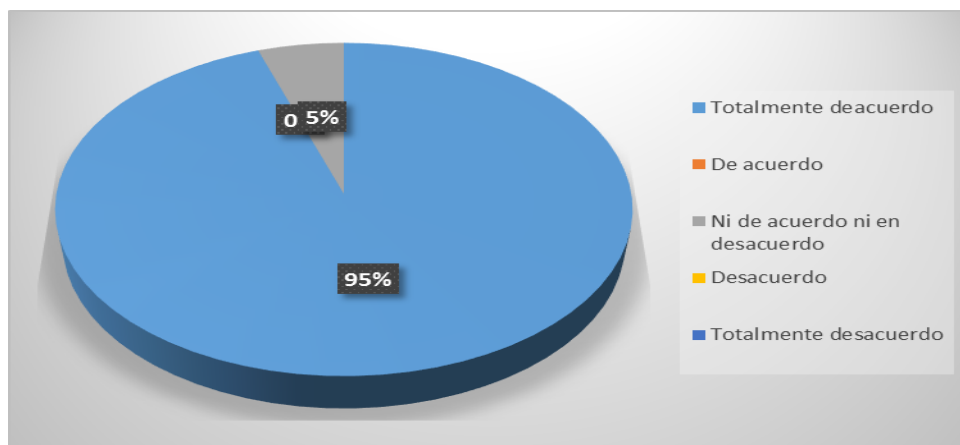
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	95%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo		0%
Totalmente desacuerdo		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Registro de Información

Gráfico N° 12



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas el 95% está totalmente de acuerdo mientras que el 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo con que la información de la empresa debe tener un correcto registro para que los estados financieros sean elaborados con cifras razonables.

INTERPRETACIÓN

Se puede decir que la información no se encuentra debidamente registrada por lo que afecta directamente al sector financiero y es necesario sistematizar el registro a fin de tener la información correcta.

Pregunta 5. ¿Considera que los informes económicos de la empresa en la actualidad han sido los adecuados?

Informes Adecuados

Tabla N° 07

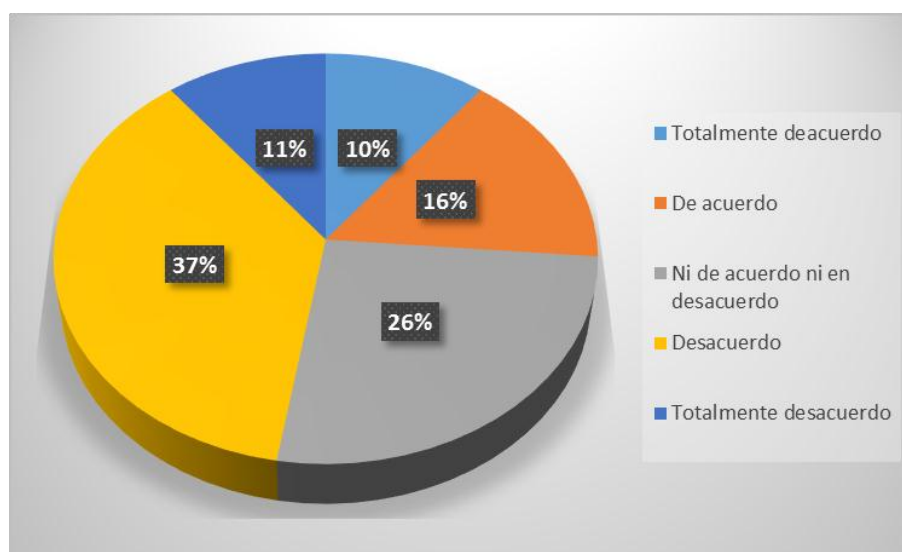
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	11%
De acuerdo	3	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	26%
Desacuerdo	7	37%
Totalmente desacuerdo	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Informes Adecuados

Gráfico N° 13



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas el 10% está totalmente de acuerdo, el 16% está de acuerdo, el 26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 37% está en desacuerdo mientras que el 11% está en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN:

Los informes económicos generados en la empresa hasta el momento no han sido adecuados, debido a que no existe un proceso definido en la recolección de la información financiera limitando esto la visualización de resultados.

Pregunta 6. ¿La toma de decisiones se hace en base a indicadores?

Toma de decisiones en base a indicadores

Tabla N° 08

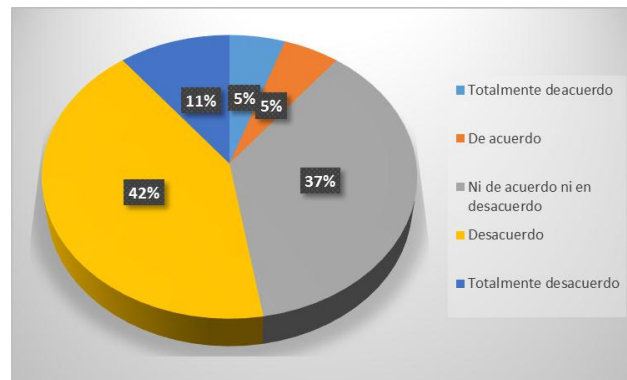
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	37%
Desacuerdo	8	42%
Totalmente desacuerdo	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Toma de decisiones en base a indicadores

Gráfico N° 14



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas el 5% está totalmente de acuerdo, otro 5% está de acuerdo, el 37% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 42% está en desacuerdo mientras que el 11% está totalmente en desacuerdo con respecto a que la toma de decisiones se da en base a indicadores.

INTERPRETACIÓN:

En la empresa la toma de decisiones no está establecida por los resultados financieros, de tal manera que en ocasiones la información no generar desarrollo organizacional.

Pregunta 7. ¿El diseño de un Cuadro de mando integral mejorará la imagen de la empresa en el mercado?

Cuadro de Mando Integral

Tabla N° 09

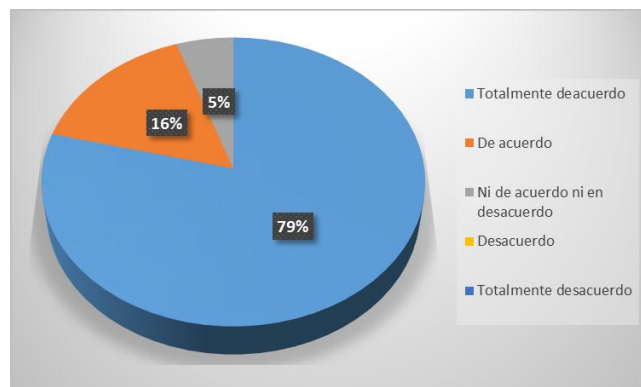
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	79%
De acuerdo	3	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo		0%
Totalmente desacuerdo		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Cuadro de Mando Integral

Gráfico N° 15



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas el 79% está totalmente de acuerdo, el 16% está de acuerdo mientras que el 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que se la implementación de un cuadro de mando integral será beneficiosa para la empresa.

INTERPRETACIÓN

Se indica que es importante el diseño de un cuadro de mando integral, el cual permita generar en la empresa una relación en cada una de las áreas y entonces acceder a un mejor perfil administrativo, productivo y comercial.

Pregunta 8. ¿Es necesario plantear estrategias para mejorar los resultados?

Estrategias de mejora de Resultados

Tabla N° 10

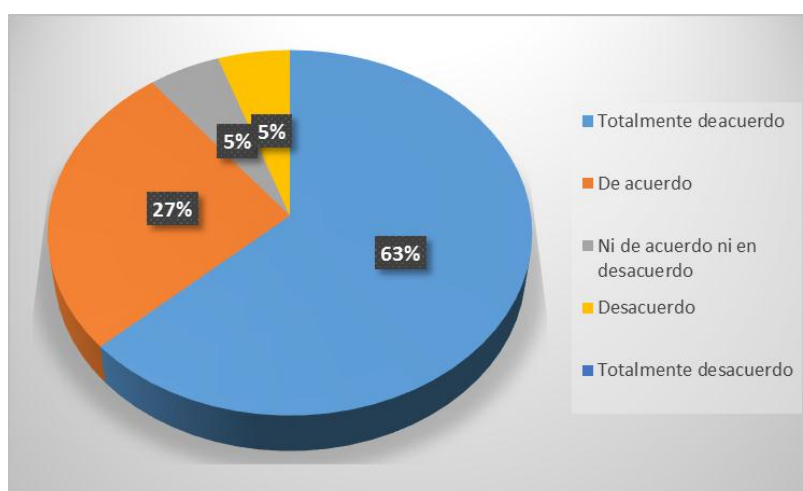
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	63%
De acuerdo	5	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
desacuerdo	1	5%
Desacuerdo	1	5%
Totalmente desacuerdo		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Estrategias de mejora de Resultados

Gráfico N° 16



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas un 63% está totalmente de acuerdo, el 27% está de acuerdo, el 5% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo mientras que el 5% está en desacuerdo con que son necesarias las estrategias para mejorar resultados.

INTERPRETACIÓN:

La implantación de estrategias para mejorar resultados es importante ya que la empresa en la actualidad no cuenta con estrategias adecuadas que impulsen los resultados y hagan que los trabajadores realicen sus actividades de la forma adecuada.

Pregunta 9. ¿Es necesario un cambio interno a través de un cuadro de mando integral para obtener mejores resultados?

Cambio a través de un Cuadro de Mando

Tabla N° 11

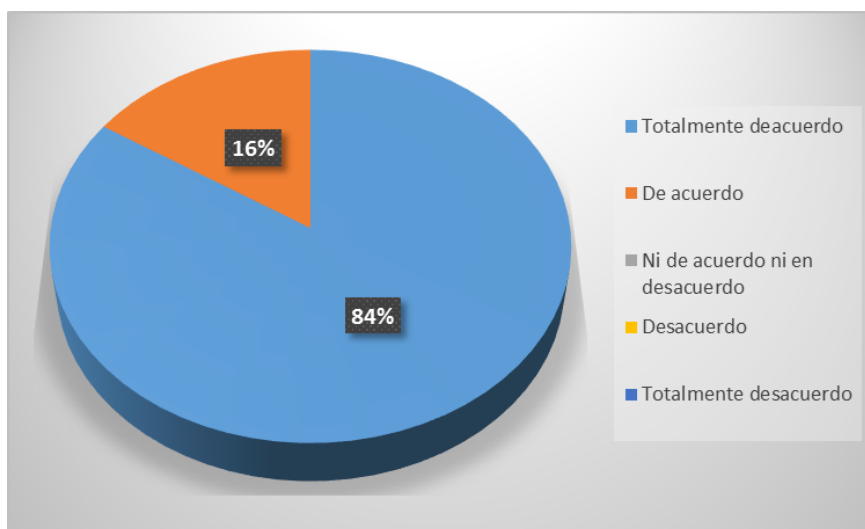
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	84%
De acuerdo	3	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0%
Desacuerdo		0%
Totalmente desacuerdo		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Cambio a través de un Cuadro de Mando

Gráfico N° 17



Fuente La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas el 84% está totalmente de acuerdo mientras que el 16% está de acuerdo con que se dé un cambio a través de un cuadro de Mando Integral.

INTERPRETACIÓN:

De tal manera que el cambio es importante, ya que ello ayudara a generar productividad, enfocada en la sinergia de cada uno de los recursos, lo que conllevara a generar mejores resultados en la empresa.

Pregunta 10. ¿Está de acuerdo con generar un nuevo modelo administrativo integral para incrementar la cobertura empresarial?

Modelo Administrativo

Tabla N° 12

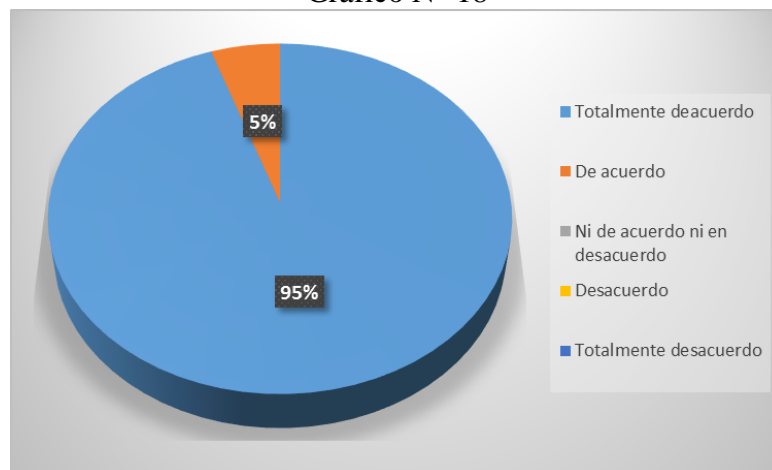
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	95%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0%
Desacuerdo		0%
Totalmente desacuerdo		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Modelo Administrativo

Gráfico N° 18



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas el 95% está totalmente de acuerdo mientras que el 5% está de acuerdo con un nuevo nivel de gestión administrativa apoyado en un cuadro de mando integral.

INTERPRETACIÓN:

Se manifiesta estar de acuerdo ya que se puede decir que la toma de decisiones es un proceso conjunto tanto de la experiencia como de la planificación y la evaluación y se debe implementar de manera urgente en la empresa para así administrarla mejor.

Pregunta 11. ¿Considera que es adecuada la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la mejora de la Rentabilidad de la empresa?

Cuadro de Mando Integral y Rentabilidad

Tabla N° 13

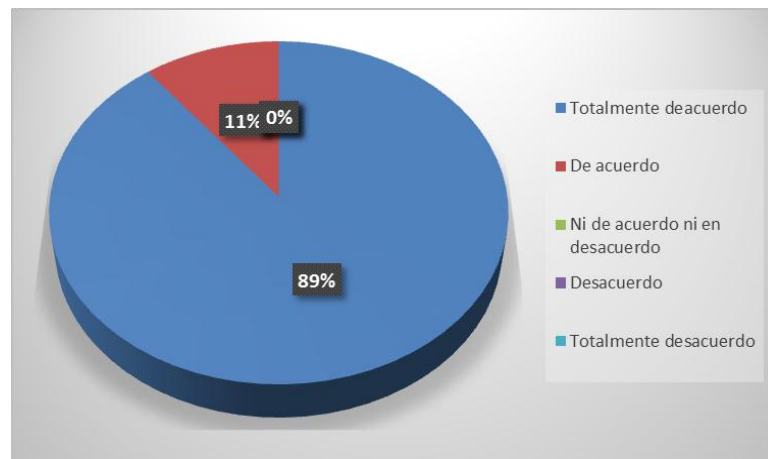
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	89%
De acuerdo	2	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0%
Desacuerdo		0%
Totalmente desacuerdo		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

Cuadro de Mando Integral y Rentabilidad

Gráfico N° 19



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

ANÁLISIS:

Del total de personas encuestadas el 89% está totalmente de acuerdo mientras que el 11% está de acuerdo con que la aplicación de un nuevo cuadro de mando integral mejorara la rentabilidad de la empresa.

INTERPRETACIÓN:

Se considera que al ser una herramienta muy usada y con buenos resultados el Cuadro de Mando Integral beneficia mucho a la rentabilidad de las empresas trabajando desde la mejora de la eficiencia de los procesos dentro de ella realizados hasta el cumplimiento de los objetivos.

4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS

En la verificación de la hipótesis se utilizó el estadígrafo paramétrico del CHI cuadrado, el cual permitió generar una asociación de las variables de estudio.

La hipótesis de la investigación a estudiar es:

La estructura de un cuadro de mando integral permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato.

Considerando las características de nuestra hipótesis tenemos su comprobación por el Método del Chi cuadrado así:

4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis

Ho: La estructura de un cuadro de mando integral permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato.

Hi: La estructura de un cuadro de mando integral no permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato.

4.3.2 Nivel de significancia y grados de libertad

Simbología:

Ho= Hipótesis Nula

Hi= Hipótesis alternativa

Fe= Frecuencia Observada

Fe= Frecuencia Esperada

α = Nivel de Significancia

G= Grados de libertad

F= Número de filas

C= Número de columnas

χ^2 = Chi cuadrado Tabulado

χ^2_c = Chi cuadrado Calculado

TABLA DE RESULTADOS OBSERVADOS
Tabla N° 14

#	PREGUNTA	TOTALMENTE		NI DE ACUERDO NI EN		TOTALMENTE EN	
		DEACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	EN	DESACUERDO	TOTAL
1	Los procesos que maneja la empresa preservan su rentabilidad	0	1	5	11	2	19
2	El logro de resultados debe ser en base a procesos correctamente definidos	9	7	3	0	0	19
6	La toma de decisiones se hace en base a indicadores	1	1	7	8	2	19
7	El diseño de un Cuadro de mando integral mejorará la imagen de la empresa en el mercado	15	3	1	0	0	19
9	Es necesario un cambio interno a través de un cuadro de mando integral para obtener mejores resultados	16	3	0	0	0	19
11	Considera que es adecuada la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la mejora de la Rentabilidad de la empresa	17	2	0	0	0	19
	TOTAL	58	17	16	19	4	114

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

TABLA DEL VALOR ESPERADO
Tabla N° 15
VALOR ESPERADO: VE = EF*EC/GT

#	PREGUNTA	ESCALA				
		TOTALMENTE DEACUERDO	DE ACUERDO	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Los procesos que maneja la empresa preservan su rentabilidad	9,67	2,83	2,67	3,17	0,67
2	El logro de resultados debe ser en base a procesos correctamente definidos	9,67	2,83	2,67	3,17	0,67
6	La toma de decisiones se hace en base a indicadores	9,67	2,83	2,67	3,17	0,67
7	El diseño de un Cuadro de mando integral mejorará la imagen de la empresa en el mercado	9,67	2,83	2,67	3,17	0,67
9	Es necesario un cambio interno a través de un cuadro de mando integral para obtener mejores resultados	9,67	2,83	2,67	3,17	0,67
11	Considera que es adecuada la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la mejora de la Rentabilidad de la empresa	9,67	2,83	2,67	3,17	0,67

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

TABLA DE CÁLCULO X²

Tabla N° 16

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
0	9,67	-9,67	93,51	9,67
1	2,83	-1,83	3,35	1,18
5	2,67	2,33	5,43	2,03
11	3,17	7,83	61,31	19,34
2	0,67	1,33	1,77	2,64
9	9,67	-0,67	0,45	0,05
7	2,83	4,17	17,39	6,14
3	2,67	0,33	0,11	0,04
0	3,17	-3,17	10,05	3,17
0	0,67	-0,67	0,45	0,67
1	9,67	-8,67	75,17	7,77
1	2,83	-1,83	3,35	1,18
7	2,67	4,33	18,75	7,02
8	3,17	4,83	23,33	7,36
2	0,67	1,33	1,77	2,64
15	9,67	5,33	28,41	2,94
3	2,83	0,17	0,03	0,01
1	2,67	-1,67	2,79	1,04
0	3,17	-3,17	10,05	3,17
0	0,67	-0,67	0,45	0,67
16	9,67	6,33	40,07	4,14
3	2,83	0,17	0,03	0,01
0	2,67	-2,67	7,13	2,67
0	3,17	-3,17	10,05	3,17
0	0,67	-0,67	0,45	0,67
17	9,67	7,33	53,73	5,56
2	2,83	-0,83	0,69	0,24
0	2,67	-2,67	7,13	2,67
0	3,17	-3,17	10,05	3,17
0	0,67	-0,67	0,45	0,67
			TOTAL	101,72

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Andrea Buenaño

EL CHI CUADRADO CALCULADO ES 101.72

GRADOS DE LIBERTAD

Tabla N° 17

GI = (C-1) (F-1)

GI = (6-1) (5-1)

GI = 20

g.d.l	0,45	0,50	0,55	0,60	0,65	0,70	0,75	0,80	0,85	0,90	0,95	0,975	0,98	0,99
1	0,571	0,455	0,357	0,275	0,206	0,148	0,102	0,064	0,036	0,016	0,004	0,001	0,001	0,000
2	1,597	1,386	1,196	1,022	0,862	0,713	0,575	0,446	0,325	0,211	0,103	0,051	0,040	0,020
3	2,643	2,366	2,109	1,869	1,642	1,424	1,213	1,005	0,798	0,584	0,352	0,216	0,185	0,115
4	3,687	3,357	3,047	2,753	2,470	2,195	1,923	1,649	1,366	1,064	0,711	0,484	0,429	0,297
5	4,728	4,351	3,996	3,655	3,325	3,000	2,675	2,343	1,994	1,610	1,145	0,831	0,752	0,554
6	5,765	5,348	4,952	4,570	4,197	3,828	3,455	3,070	2,661	2,204	1,635	1,237	1,134	0,872
7	6,800	6,346	5,913	5,493	5,082	4,671	4,255	3,822	3,358	2,833	2,167	1,690	1,564	1,239
8	7,833	7,344	6,877	6,423	5,975	5,527	5,071	4,594	4,078	3,490	2,733	2,180	2,032	1,646
9	8,863	8,343	7,843	7,357	6,876	6,393	5,899	5,380	4,817	4,168	3,325	2,700	2,532	2,088
10	9,892	9,342	8,812	8,295	7,783	7,267	6,737	6,179	5,570	4,865	3,940	3,247	3,059	2,558
11	10,920	10,341	9,783	9,237	8,695	8,148	7,584	6,989	6,336	5,578	4,575	3,816	3,609	3,053
12	11,946	11,340	10,755	10,182	9,612	9,034	8,438	7,807	7,114	6,304	5,226	4,404	4,178	3,571
13	12,972	12,340	11,729	11,129	10,532	9,926	9,299	8,634	7,901	7,042	5,892	5,009	4,765	4,107
14	13,996	13,339	12,703	12,078	11,455	10,821	10,165	9,467	8,696	7,790	6,571	5,629	5,368	4,660
15	15,020	14,339	13,679	13,030	12,381	11,721	11,037	10,307	9,499	8,547	7,261	6,262	5,985	5,229
16	16,042	15,338	14,655	13,983	13,310	12,624	11,912	11,152	10,309	9,312	7,962	6,908	6,614	5,812
17	17,065	16,338	15,633	14,937	14,241	13,531	12,792	12,002	11,125	10,085	8,672	7,564	7,255	6,408
18	18,086	17,338	16,611	15,893	15,174	14,440	13,675	12,857	11,946	10,865	9,390	8,231	7,906	7,015
19	19,107	18,338	17,589	16,850	16,109	15,352	14,562	13,716	12,773	11,651	10,117	8,907	8,567	7,633
20	20,127	19,337	18,569	17,809	17,046	16,266	15,452	14,578	13,604	12,443	10,851	9,591	9,237	8,260
21	21,147	20,337	19,548	18,768	17,984	17,182	16,344	15,445	14,439	13,240	11,591	10,283	9,915	8,897

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Buenaño

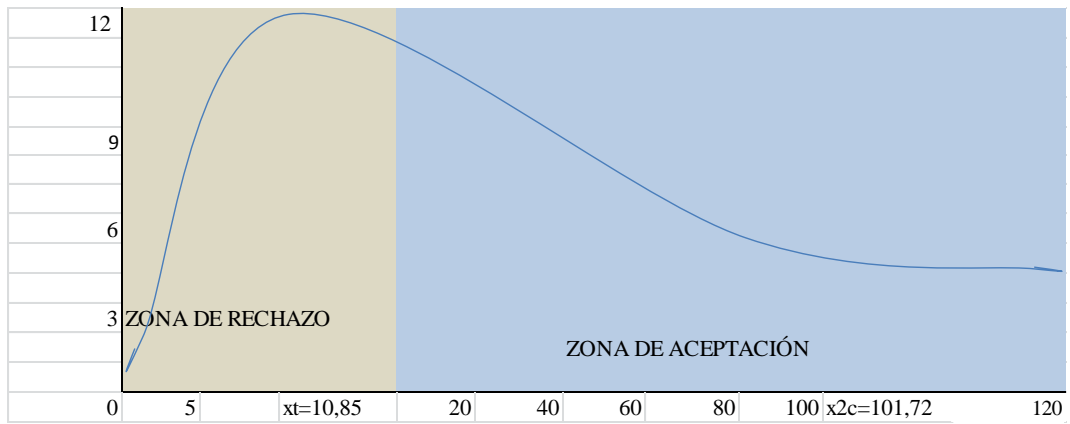
NIVEL DE SIGNIFICANCIA:

NS_∞ = 95%

DECISIÓN:

El chi cuadrado calculado es 101.72, con 20 grados de libertad y un 95% de nivel de significancia. El chi cuadrado tabular es 10.85, es decir menor que el chi cuadrado calculado que es 101.72, por lo cual se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa.

Gráfico de verificación
Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Andrea Buenaño

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En la empresa no existe lineamientos generales que permitan generar la utilización de un cuadro de mando integral, lo cual afecta al posicionamiento en el mercado y al desarrollo organizacional.
- La rentabilidad en la empresa no genera un incremento debido a que no se delinea acciones organizacionales para maximizar la inversión.
- No se cuenta con un modelo de cuadro de mando integral, de tal manera que no existe eficiencia organizacional, en este sentido los recursos no son orientado a la satisfacción de las necesidades y así es escaso el crecimiento y la cobertura.
- No se existe un cuadro de mando integral que permita alinear cada uno de los recursos al cumplimiento de los objetivos, lo cual limita el desarrollo organizacional y por lo tanto nos genera un mejor posicionamiento empresarial.
- Es necesario establecer un direccionamiento organizacional sinérgico en el cual la información generada permita tomar decisiones de mejora continua.

RECOMENDACIONES

- Es importante establecer la apertura a la formación de un cuadro de mando integral, en el cual la información conlleve a la obtención de resultados empresariales altamente calificados.
- La empresa debe generar un cambio de estructura en la generación de la información financiera para de esta manera acceder a maximizar la inversión.

- Se debe estructurar un modelo de cuadro de mando integral con la finalidad de que la información interna y externa permita acceder a la competitividad y no solo incrementar la rentabilidad, sino que la inversión y el posicionamiento sean referentes de calidad empresarial.
- Se recomienda estructurar un cuadro de mando integral que permita generar un cambio estratégico al manejo de los recursos empresariales y enfocarlos al logro de objetivos para incrementar la rentabilidad financiera.
- En la estructura del cuadro de mando integral se debe establecer un alineamiento estratégico que permita generar información válida y confiable para el inversionista y así la rentabilidad sea maximizada en base a cambios permanentes.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Estructura de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora

Empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios

Con el desarrollo de la presente propuesta los beneficiarios serán en primera instancia los empresarios, ya que se generará un direccionamiento estratégico para mejorar la rentabilidad, en segunda instancia el personal, por cuanto se podrá generar compromiso hacia el logro de los objetivos y finalmente el cliente pues se satisfecerá sus requerimientos generando esto una imagen de eficiencia y calidad.

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Av. Indoamérica km 41/2

Tiempo estimado para la ejecución: la propuesta se lo establecerá en el segundo semestre del año 2014.

Equipo Responsable

El equipo responsable en el diseño y estructura de la presente propuesta será la gerencia como parte de la gestión administrativa planteada.

Presupuesto

El presupuesto de la propuesta será de:

Tabla N° 18

GASTOS	
I ETAPA (Análisis de las necesidades empresariales)	
Copias. Materiales y folletos	200
Suministros (CD, Tinta)	150
Total	350
II ETAPA ESTRUCTURA DEL CMI	
Estructura del CMI	2300
Total estructura	2300
SOCIALIZACIÓN	
Charlas de entrenamiento	450
Folleto de inducción	80
Banco de datos de la estructura	300
TOTAL	830
III ETAPA (INFORME FINAL)	
Entrega del informe final (folders)	300
SUB TOTAL	3780
Imprevistos 10%	378
TOTAL	4158

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

6.2 Antecedentes de la propuesta

En la empresa no existe un cuadro de mando integral, que permita generar un mejor control a la gestión administrativa, lo cual conlleva al estancamiento organizacional, ya que no existe una sinergia empresarial al eficiente manejo de los recursos financieros, materiales, organizacionales, por tanto no existe un

mejoramiento continuo, de tal manera que el acceso a nuevas oportunidades de inversiones es restringido, no existe información válida del crecimiento en el mercado, generando esto malas decisiones incumpliendo los objetivos administrativos.

6.3 Justificación

El cambio de tendencias y el manejo empresarial, determinan que es necesario establecer la utilización de herramientas administrativas que permitan dinamizar la participación en el entorno, por tanto la estructura de un BSC se constituirá en una técnica sistemática para la evaluación y cumplimiento de los objetivos para generar un nivel competitivo mediante el liderazgo y la innovación organizacional.

Por tanto se determina como un eje transformador al BSC, ya que en él se podrá acceder a un sistema de comunicación e información que alineen la visión, la misión, con la eficiencia de las operaciones para generar una mejor capacidad organizacional permitiendo equilibrio en el cumplimiento de las metas.

De tal manera que el éxito de la herramienta gerencial estará determinada, por la planificación, organización y control de cada una de sus perspectivas, ya que deben ser proactivas y no reactivas al comportamiento del mercado.

En este sentido la administración financiera será fortalecida ya que existirá un alineamiento de la economía empresarial de tal manera que se orienten equilibradamente los recursos obtenidos en la gestión productiva y comercial.

Entonces la estructura del cuadro de mando integral permitirá generar una estabilidad de la fuerza laboral, generando esto productividad y competitividad, ya que se presentará una integración de procesos que se refleje en la productividad interna y externa.

Existe la disponibilidad organizacional de la empresa para generar el cambio de tal manera que el mejoramiento mediante la nueva gestión promueva supervisión y control en cada una de las áreas.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para mejorar la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Determinar el enfoque de las perspectivas organizacionales para generar el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer el alineamiento estratégico para incrementar la rentabilidad financiera y organizacional.
- Estructurar un modelo de cuadro de mando integral para mejorar la rentabilidad de la empresa MASCORONA de la ciudad de Ambato.

6.5 Análisis de factibilidad

La factibilidad organizacional de la propuesta está enfocada en la apertura del diseño de la estructura para generar el cambio en cada una de sus áreas desarrollando esta información y por consiguiente la toma de decisiones sea orientada hacia el cumplimiento de las metas.

En el contexto tecnológico, existe la factibilidad por cuanto se utilizará los recursos institucionales para generar integración y por tanto las nuevas tecnologías de la información se convertirán en el instrumento de desarrollo empresarial y de ventaja competitiva en el entorno.

En lo referente a la factibilidad legal, la empresa se remite al cumplimiento de la normativa del país para colocar en el mercado productos y servicios de calidad y generar una participación segura.

6.6 Fundamentación

El Cuadro de mando integral como sistema de gestión

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pàg. 25) indican:

El Cuadro de Mando Integral se fundamenta en los indicadores financieros y no financieros para formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa. Los empleados según línea de staff han de comprender las consecuencias de sus decisiones; la dirección deben comprender los factores generadores del éxito financiero.

Añade (Vogel, Mario Héctor, 2010). “Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.”

Por tanto el cuadro de mando integral permitirá generar en la empresa el uso sinérgico de cada una de sus herramientas, con la finalidad de acceder al cumplimiento de los objetivos.

La perspectiva financiera

Según (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 69) “Los objetivos financieros es el direccionamiento para los indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando las medidas seleccionadas debería formar parte de una cadena de relaciones en la mejora de la actuación financiera empresarial”.

Indica también (Vogel, Mario Héctor, 2010). “Está orientado a alcanzar los resultados económicos traduciendo los principios de las estrategias en valores que

se reflejen en la situación y tendencia económica de la empresa utilizando indicadores financieros.”

De tal manera que esta perspectiva servirá de orientación para los recursos económicos, ya que su alineamiento permitirá generar un modelo basado en resultados ayudando a mejorar el desempeño mediante una herramienta integradora que comunica e informa de la gestión efectuada.

El crecimiento y diversificación de los ingresos

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 74):

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados. El indicador de los temas financieros estratégicos:

Cuadro N° 05
Estrategia de la unidad de negocio

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
Estrategia de la unidad de negocio	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Ventas cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de las línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos

	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) <i>Throughput</i>
--	--------------------	--	---	--

Cuadro N°02 Temas financieros estratégicos
Elaborado por: Andrea Buenaño

Para (Vogel, Mario Héctor, 2010). Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos.

Este aspecto financiero debe generar estrategias que le permita dinamizar la inversión, de tal manera que la rentabilidad en base a los productos presentados mantenga una línea de acción basada en costos y recuperación activa.

Utilización de los activos/estrategia de inversión

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000.pág. 82) afirman que :

Los objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos.

Para (Vogel, Mario Héctor, 2010). “Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.”

Los activos son utilizados en base al capital empleado para la generación de valor añadido lo cual promoverá un cambio direccional en el cual se genera productividad financiera y empresarial.

La perspectiva del cliente

Según (Kaplan, Robert y Norton D, 2000.pág. 89) “La perspectiva del cliente permite que las empresas comparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad”.

Para (Vogel, Mario Héctor, 2010). Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

El cliente se establece como el eje de desarrollo organizacional, para el cual la atención en base a sus requerimientos se convierte en el eje transversal del desarrollo en el mercado.

Grupo de indicadores centrales del cliente

Para (Kaplan, Robert y Norton D, 2000.pág. 94) “El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes”.

Existen indicadores y variables especiales para el cliente, para medir su satisfacción el cual le permiten generar una fidelización y diferenciación en el medio estableciendo nuevas cuotas de mercado y una mejor cobertura.

Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

Cuadro N° 06

CLIENTES	RENTABLE	NO RENTABLE
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Cuadro N° 05 Rentabilidad del cliente
Elaborado por: Andrea Buenaño

Tiempo, calidad y precio

Indica (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, Pàg 97) :

- **Tiempo.**-El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir, y reducir continuamente, los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.
- **Calidad.**- Se ha convertido en un factor de higiene, los clientes dan por supuesto que sus proveedores se comportarán de acuerdo con las especificaciones del producto y del servicio. Sin embargo, en el caso de ciertos sectores, regiones o segmentos de mercado, una calidad excelente puede seguir ofreciendo oportunidades para que las empresas se distingan de sus competidores. En este caso, las medidas de la calidad percibida por los clientes serían altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral.
- **Precio.**- Con todo el énfasis puesto en el tiempo, la capacidad de respuesta y la calidad, uno puede preguntarse si los clientes aún se preocupan por el precio. Podemos asegurar que tanto si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo coste como una diferenciada, los clientes, siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. En los segmentos de mercado en los que el precio ejerce una influencia

principal sobre la decisión de compra, las unidades pueden seguir la pista a sus precios de venta netos (después de descuentos y rebajas) para compararlos con los de la competencia.

Es importante generar en el entorno variable de tiempo, calidad y precio altamente calificados para generar acciones de privilegio, la cual promueva dinamismo organizacional proyectando una imagen de diferenciación y entonces acceder a la decisión de compra.

La perspectiva del proceso interno

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág123) dice:

En el cuadro de mando integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se deriva de estrategias explicitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

También (Vogel, Mario Héctor, 2010). “Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.”

Es importante generar procesos de trabajo interrelacionados, los cuales permitan una secuencia de compromiso y responsabilidad única en las tareas y actividades, generando esto excelencia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

(Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág. 161) dicen :

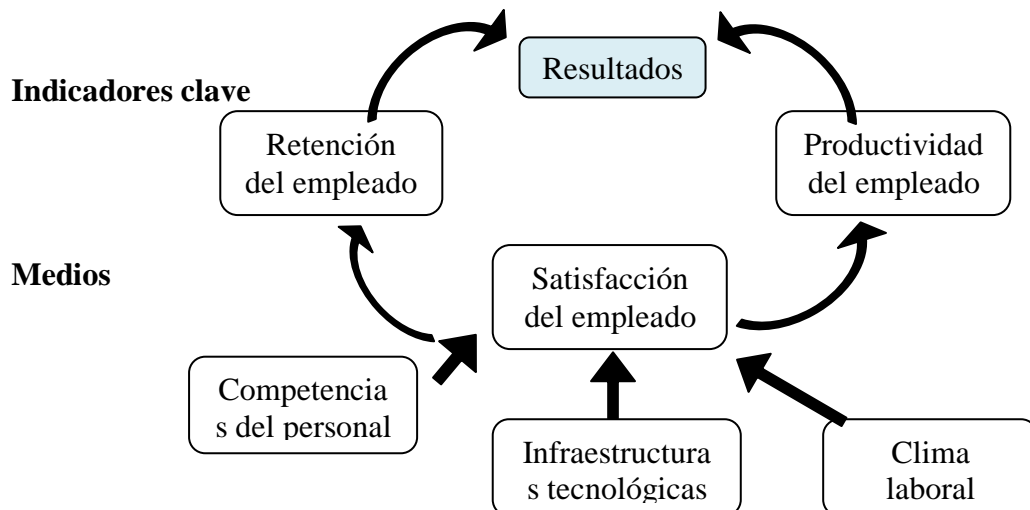
Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la

organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Añade (Vogel, Mario Héctor, 2010). Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

Gráfico N° 21



Elaborado por: Andrea Buenaño

Es importante generar un constante mejoramiento de cada área de la empresa para proporcionar al cliente satisfacción mediante el logro de resultados y posicionarse como eje de cambio.

Inductores de aprendizaje y crecimiento para una situación concreta

El juicio de valor de (Kaplan, Robert y Norton D, 2000, pág.168) :

Se sustenta en que una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados satisfacción, retención y productividad deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ya hemos visto que los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos: perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas

Cuadro N° 07

COMPETENCIAS DEL PERSONAL	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	EL CLIMA LABORAL
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicos	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, copyrights	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Es importante que el aprendizaje se base en ejes competitivos, en los cuales el ciclo de atención se enfoque en el personal para proyectar calidad y eficiencia en el entorno.

6.7 Modelo operativo

El desarrollo del cuadro de mando integral contempla las siguientes acciones estratégicas:

FASES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Gráfico N° 22



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

1 FASE

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Misión

“Mascorona busca brindar a sus clientes la mejor calidad a precio justo en sus productos alimenticios, trabajar por el engrandecimiento de la localidad y del país, generar fuentes de trabajo y demostrar a la comunidad que si se puede vivir y prosperar aquí, donde Dios nos ha ubicado.”.

Visión

“Mascorona pretende para el año 2018 ser líder en el mercado alimenticio colocando productos de calidad, bajo procesos administrativos y operativos integrados para la satisfacción de las necesidades en el mercado y del cliente mediante eficiencia y competitividad.

Valores corporativos

- **Trabajadores Comprometidos.-** El carisma del empleo y de los servicios profesionales conjuntamente con sus valores brindará un producto y servicio de calidad y calidez.
- **Trabajadores capacitados.-** La capacitación continua que se va a brindar al equipo de profesionales de la empresa permitirá obtener un mejor desempeño en las funciones.
- **Respeto a las personas.-** Las actividades de la empresa se inspira por el respeto por las personas, sus creencias, valores, derechos y puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquiridas.
- **Calidad.-** La calidad de los productos y servicios es decisiva. En la empresa será una norma de conducta y comportamiento, es el reto diario y permanente, la calidad como norma será aplicada en todos los procesos, actividades y servicio, en la gestión administrativa y relaciones humanas.
- **Puntualidad.-** Es la más grande y valiosa consideración que puede tener la organización es la cualidad que debe contar la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes llegando al lugar y sitio convenido.

II FASE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la etapa analítica se hace referencia a las auditorias organizacionales en base a:

- Análisis interno
- Análisis externo

Perfil de capacidad interna

El perfil de capacidad interna es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional, ya que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas en base a:

- La capacidad directiva

En este contexto se enfoca en establecer un liderazgo participativo, en el cual cada área mantenga un sistema de motivación y colaboración del cliente interno y así fomentar trabajo en equipo.

- La capacidad competitiva

Para la empresa el mejoramiento de la capacidad competitiva estará basada en la potencialización de sus factores claves de éxito como:

1. El fortalecimiento de la fuerza de ventas mediante entrenamiento y capacitación constante de las nuevas tendencias de servicio al usuario.
2. Mediante la adquisición de tecnología se podrá diversificar la línea de producción acorde a las nuevas tendencias del mercado alimenticio y al generación de valor agregado.

- La capacidad financiera

En este sentido la empresa generará un plan de inversión sistemático que permita orientar los recursos financieros de forma técnica para incrementar la rentabilidad financiera y organizacional.

- La capacidad tecnológica

El cambio de la matriz productiva en el país determina la constante innovación y mejoramiento, de tal manera que la empresa generara inversión al cambio y modernización de la maquinaria.

Perfil de Oportunidades y Amenazas

El perfil de oportunidades y amenazas del medio es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa en base:

Perfil de oportunidades y amenazas

Cuadro N° 08

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Productos de venta masiva. O2. Incremento de la demanda por crecimiento de población. O3. Apoyo del gobierno a través de la nueva matriz productiva. O4. Administrativos con tercer nivel de educación. O5. Facilidad de crédito que ofrecen los proveedores. O6. Desarrollar nuevos productos para captar nuevos mercados. O7. Aprovechar el cambio de tendencias alimenticias que promueve el gobierno. O8. Acceso a procesos de mejoramiento continuo.	A1. Infraestructura pequeña e inadecuada. A2. Nuevos competidores. A3. Atraso tecnológico lo que implica menor competitividad. A4. Aumento de precio de materia prima. A5. Consumo de productos sustitutos. A6. Escasez de materia prima por los cambios climáticos. A7. Empresas que realicen seguimiento y medición de sus indicadores. A8. Limitado acceso a tecnologías que mejoren procesos productivos.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Calidad e innovación de los productos. F2. Variedad de productos. F3. Sostenibilidad financiera. F4. Experiencia en el mercado. F5. Estabilidad laboral. F6. Posicionamiento de la marca. F7. Precios competitivos. F8. Personal con experiencia en el proceso de producción.	D1. Inexistencia de un servicio post-venta. D2. Falta de capacitaciones a empleados. D3. Demoras en el proceso de producción. D4. No se conoce las necesidades del mercado. D5. Desperdicio de materia prima. D6. Altos gastos de funcionamiento. D7. No existe control permanente de la información financiera. D8. Deficiente sistema de seguridad industrial.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Cuadro N 9

MATRIZ DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 1		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O6. Desarrollar nuevos productos para captar nuevos mercados.	A2. Nuevos competidores
	O7. Aprovechar el cambio de tendencia alimenticia que promueve el gobierno.	A5. Consumo de productos sustitutos.
FORTALEZA	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
F2. Variedad de productos.	Aprovechar el cambio de tendencia alimenticia para posicionar la marca a nivel nacional y gracias a los años de experiencia en el mercado diseñar nuevos productos que atiendan las necesidades de los clientes.	Fidelizar a los clientes gracias a la variedad de productos de calidad que se ofrece.
F4. Experiencia en el mercado.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
D1. Inexistencia de un servicio post-venta.	Establecer estudios de mercado continuos para conocer que productos o servicios necesitan los clientes.	Ofrecer un servicio post-venta como valor agregado a los clientes, con el fin de evitar nuevos competidores.
D4. No se conoce las necesidades del mercado.		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

Cuadro N 10

MATRIZ DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 2

PERSPECTIVA FINANCIERA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O5. Facilidad de crédito que ofrecen a los clientes	A4. Aumento de precio de materia prima.
	O1. Productos de venta masiva.	A7. Empresas que realicen seguimiento y medición de sus indicadores.
FORTALEZA	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
F3. Sostenibilidad financiera.	Efectuar el análisis e interpretación de estados financieros para conocer la información económica de la empresa.	Medir la liquidez empresarial para conocer la capacidad financiera en el entorno.
F7. Precios competitivos.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
D7. No existe control permanente de la información financiera.	Determinar herramientas de control interno financiero y contable.	Utilizar medidas de rentabilidad para controlar la administración financiera.
D6. Altos gastos de funcionamiento.		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Cuadro N 11

MATRIZ DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 3	
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

	O3. Apoyo del gobierno a través de la nueva matriz productiva.	A8. Sub utilización de tecnologías que mejoren procesos productivos.
	O8. Acceso a procesos de mejoramiento continuo.	A6. Escasez de materia prima por los cambios climáticos.
FORTALEZA	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
F1. Calidad e innovación de los productos.	Establecer una sinergia organizacional para el logro de las metas.	Mejorar la gestión administrativa para incrementar la productividad empresarial.
F6. Posicionamiento de la marca.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
D3. Demoras en el proceso de producción.	Rediseñar procesos y flujos de trabajo para maximizar los recursos empresariales.	Estructurar un modelo de seguimiento y monitoreo en el abastecimiento interno para satisfacer las necesidades del cliente.
D5. Desperdicio de materia prima.		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Cuadro N 12

MATRIZ DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 4		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O2. Incremento de la demanda por crecimiento de población.	A1. Infraestructura pequeña e inadecuada.

	O4. Administrativos con tercer nivel de educación.	A3. Competencia desleal en la entrega de información confidencial
FORTALEZA	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
F5. Estabilidad laboral.	Promover el trabajo en equipo para la adaptación de los cambios del entorno.	Socializar la cultura organizacional para generar compromiso y competitividad laboral.
F8. Personal con experiencia en el proceso de producción.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
D2. Falta de capacitaciones a empleados.	Evaluar la gestión de competencias del talento humano para potencializar habilidades y destrezas empresariales.	Desarrollar programas de entrenamiento permanente al personal de la empresa.
D8. Deficiente sistema de seguridad industrial.		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

FASE III

DETERMINACIÓN DE FACTORES-CLAVE DE ÉXITO

Para ello, se define cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la empresa. Y por lo tanto convertirla en factor clave de éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impacto en la que se defina y categorice cada factor organizacional:

FACTORES-CLAVE DE ÉXITO

Cuadro N° 13

Calificación	GRADO			GRADO		
	INTERNO			EXTERNO		
Factores	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Financiero	Rentabilidad	Utilización de activos		Gestión de inversión		
Clientes	Precio			Logística al cliente		
Procesos	Descripción de procesos claves			Aprovisionamiento		
Aprendizaje	Capacitación			Perfiles profesionales		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

FASE IV

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos para la empresa estarán sustentados en:

Cuadro N° 14

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA					
N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS			
		FINANCI ERA	CLIENTE	PROCES O INTERN	APREND IZAJE Y CRECIMI ENTO
1	Generar Productividad/eficiencia en todas las áreas				
2	Mejorar el servicio al cliente.				
3	Participación en el Mercado.				
4	Mejorar la rentabilidad Institucional				
5	Tecnología/innovación en todos los ámbitos de la actividad empresarial.				
6	Responsabilidad social: con clientes, empleados y la comunidad en general.				
7	Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.				
8	Mejoramiento de la Calidad de los productos para satisfacer al cliente.				
9	Mejorar la cobertura en el mercado				
10	Generar un mejor aprovechamiento de activos				
11	Establecer una gestión de capacitación				
12	Mejoramiento de los Procesos Productivos.				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

FASE V

ELECCIÓN DE LOS INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA

En el desarrollo de la perspectiva se tomó en consideración la información proporcionada de un mes en el manejo financiero:

EMPRESA MASCORONA ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al 31 de Enero de 2013

1.1.	ACTIVO CORRIENTE			\$ 40.711,93
1.1.1.	DISPONIBLE			\$ 20.271,51
1.1.1.01.01	CAJA		\$ 8.874,88	
1.1.1.04.01	BANCO PROCREDIT		<u>\$ 11.396,63</u>	
1.1.3.	EXIGIBLE			\$ 12.840,50
1.1.3.01.01	CLIENTES		\$ 12.567,00	
1.1.3.09.01	R.F.I.R.1% DEUDORA		<u>\$ 273,50</u>	
1.1.4.	REALIZABLE			\$ 7.599,92
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			
1.1.4.03.01	DIRECTA		\$ 658,92	
1.1.4.02.01	INVENTARIO DE ARTICULOS TERMINADOS		<u>\$ 6.941,00</u>	
1.2.	FIJO			\$ 104.202,07
1.2.1.	NO DEPRECIABLE			\$ 30.000,00
1.2.1.01.01	TERRENOS		<u>\$ 30.000,00</u>	
1.2.2.	DEPRECIABLE			\$ 74.202,07
1.2.2.01.01	EDIFICIOS	\$ 32.000,00	\$ 28.866,67	
1.2.3.01.01	(-) DEPREC. ACUM EDIFICIOS	<u>\$ 3.133,33</u>		
1.2.2.02.01	MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.300,00	\$ 1.480,83	
1.2.3.02.01	(-) DEPREC. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	<u>\$ 819,17</u>		
1.2.2.03.01	VEHICULOS	\$ 18.000,00	\$ 14.700,00	
1.2.3.03.01	(-) DEPREC. ACUM. VEHICULOS	<u>\$ 3.300,00</u>		
1.2.2.05.01	EQUIPOS DE OFICINA	\$ 1.860,00	\$ 1.444,50	
1.2.3.05.01	(-) DEPREC. ACUM. EQUIPOS DE OFICINA	<u>\$ 415,50</u>		
1.2.2.06.01	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 29.560,00	\$ 27.313,67	
1.2.3.06.01	(-) DEPREC. ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO	<u>\$ 2.246,33</u>		
	TOTAL ACTIVO			\$ 144.913,99

2.	PASIVO		
2.1.	A CORTO PLAZO		\$ 55.197,79
2.1.09.01	Aporte Individual al IESS por Pagar	240,00	
2.1.01.01	Proveedores	2.400,00	
2.1.10.05	R.F. I.R. 1% Acreedora	114,19	
2.1.10.03	R.F. IVA 70% Acreedora	7,80	
2.1.10.06	R.F. I.R. 2% Acreedora	10,77	
2.2.02.01	Préstamo bancario	50.000,00	
2.1.11.01	Décimo Tercer Sueldo por Pagar	213,92	
2.1.11.02	Décimo Cuarto Sueldo por Pagar	185,50	
2.1.11.03	Aporte Patronal IESS por Pagar	311,91	
2.1.11.04	Vacaciones por Pagar	106,96	
2.1.10.09	Iva por Pagar	1.606,75	
		A	
2.2.	A LARGO PLAZO		\$ 25.000,00
2.2.05.01	Otras Obligaciones a Largo Plazo	<u>\$ 25.000,00</u>	
	TOTAL PASIVO		\$ 80.197,79
3.	PATRIMONIO		
3.1	PATRIMONIO		\$ 64.716,19
3.1.01.01	Capital	\$ 63.563,53	
3.4.03	Utilidad del presente ejercicio(Mensual)	<u>\$ 1.152,66</u>	
	TOTAL PATRIMONIO		\$ 64.716,19
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 144.913,99

Al 10 de enero del 2014

FIRMA GERENTE

FIRMA
CONTADOR

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

Estado de Resultados

EMPRESA MASCORONA

ESTADO DE RESULTADOS

Del 31 de Enero de 2013

4.	INGRESOS		\$ 28.117,25
4.1.	ORDINARIOS	\$ 28.117,25	
4.1.01.01	Ventas con tarifa 12 %	\$ 28.117,25	
4.2.	INGRESOS EXTRAORDINARIOS		
5.	EGRESOS		\$ 26.964,59
5.1.	COSTO DE VENTAS	\$ 24.548,19	
5.1.01.03	Costo de Ventas	\$ 24.548,19	
5.1.02.01	Transporte en Compras		
5.2.	GASTOS OPERATIVOS	\$ 2.416,40	
5.2.01.	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.693,51	
5.2.01.01	Remuneración Mensual Unificada	\$ 818,00	
5.2.01.04	Décimo tercer sueldo	\$ 68,17	
5.2.01.05	Décimo cuarto sueldo	\$ 53,00	
5.2.01.06	Aportes al IESS (Patronal)	\$ 99,39	
5.2.01.08	Vacaciones no Gozadas	\$ 34,08	
5.2.01.14	Servicios Básicos	92,87	
5.2.01.15	Combustibles	\$ 300,00	
5.2.01.54	Gastos Generales	\$ 60,00	
5.2.01.52.04	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 19,17	
5.2.01.52.01	Depreciación Edificios	\$ 133,33	
5.2.01.52.03	Depreciación Equipo de Oficina	\$ 15,50	
5.2.02.	GASTOS DE VENTAS	\$ 722,89	
5.2.02.01	Remuneración Mensual Unificada	318,00	
5.2.02.04	Décimo tercer sueldo	26,50	
5.2.02.05	Décimo cuarto sueldo	26,50	
5.2.02.06	Aportes al IESS (Patronal)	38,64	
5.2.02.08	Vacaciones no Gozadas	13,25	
5.2.02.31.02	Depreciación Vehículos	\$ 300,00	
3.4.01	Utilidad del Presente Ejercicio		\$ 1.152,66

Al 10 de enero del 2014

FIRMA
GERENTE

FIRMA
CONTADOR

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

Indicadores de gestión financieros

Cuadro N° 15

FACTOR	INDICADORES	FORMULA	VALOR ENER.2013	%	Interpretación
1. LIQUIDEZ	Razón Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	0,7376	73,76	Se determina entonces que la empresa tiene 0.73 centavos de dólar de respaldo para afrontar sus decisiones, es decir existe una baja liquidez que no le permite generar un fiel cumplimiento de sus requerimientos, es decir no fluye efectivo con más frecuencia limitando esto el desarrollo productivo, operativo y comercial.
	Liquidez Inmediata	Caja+Bancos/Pasivo Corriente	0,3673	36,73	Se evidencia que por cada dólar existe en la empresa 0.36 centavos de efectivo. Es decir no se genera un eficiente manejo de la variación del flujo de caja lo cual limita el comportamiento empresarial en el entorno.
2. SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto	0,6211	62,11	De tal manera que por cada dólar que se debe a corto plazo se tiene 0.62 centavos de respaldo para hacer frente el compromiso monetario. Se determina entonces que la solvencia actual no permite hacer frente a las cargas financieras de inmediato, se evidencia
					que existe altos gastos y de endeudamiento.

	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total/Patrimonio	1,2392	123,92	Existe en la empresa un endeudamiento por cada dólar de 1.23 lo que determina su financiamiento. Se evidencia entonces que el financiamiento externo es considerable, ya que tienen financiación a corto y largo plazo, por lo cual existe un apalancamiento considerable.
3.GESTIÓN	Impacto Gastos Administración	Gastos Administrativos/Ingresos	0,0602	6,02	En el proceso de gestión administrativa se evidencia que es de 0.060 centavos por dólar lo que genera una eficiente gestión. La gestión organizacional genera un eficiente posicionamiento, lo cual permite acceder a un alineamiento de recursos.
RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta	Utilidad Neta/Ingresos	0.041	4.10	La rentabilidad de la empresa determina que por cada dólar invertido existe 4.10 de rentabilidad, es decir el comportamiento de la inversión es bueno, lo cual genera que se debe fortalecer la gestión de la inversión para acceder a un sostenimiento permanente en el mercado.
	Rentabilidad Operacional del Patri. Utilidad Operacional/ Patrimonio		0,0181	1,81	La gestión operativa en el mercado indica que existe 1.81 dólares correctamente direccionados en la

				empresa. Lo cual indica que el negocio es lucrativo, es decir existe una rentabilidad operativa en relaciona las ventas que se generan y así poder cubrir los costos y obtener ganancias.	
	Rentabilidad financiera	Beneficio neto/ fondos propios	0.0079	0.795	El indicador de 0.795 determina que se encuentra por debajo del nivel , es decir no existe manejo eficiente de los activos, es decir se evidencia que solo existe un proceso reactivo y no proactivo de la gestión administrativa y comercial lo cual genera estancamiento empresarial en el entorno.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Índices de eficiencia operativa

De tal manera que la gestión de la empresa estará enmarcada en la disposición de indicadores de gestión que promuevan eficiencia organizacional.

Índice de severidad

Tabla N° 19

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de pedidos despachados justo a tiempo	Pedidos despachados justo a tiempo	$\frac{\text{No. De días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$ $\frac{12 \times 1.000.000}{19.44\% \times 360}$	%	95%	Área de ventas	Indicador $\frac{\text{Estándar} \times 100}{\text{Índice}} = \frac{95}{19.44 \times 100} = 33\%$ Representa= Brecha favorable 67%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Índice de severidad

Los productos en el mercado no cumple con requerimientos de esta manera la entrega de los productos a los clientes justo a tiempo genera un índice de 33% no se efectúa, debido a que se presentan elementos externos como vías en mal estado que no permiten el cumplimiento total, lo cual genera una insatisfacción, en tanto que el 67% de los productos en el mercado se distribuye a tiempo conllevando a la satisfacción del cliente.

Índice de tipos de trabajo

Tabla N° 20

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de los tipos de trabajo que la empresa ejecuta en los procesos comerciales.	Desempeño de funciones administrativas	$\frac{N \text{ de empleados en ventas}}{\text{No. de empleados administrativos}} = 2.5\%$ $\frac{5}{2} = 2.5\%$	%	95%	Área de ventas	Indicador $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{2.5 \times 100}{95}$ =2.63% representa Brecha favorable= 97.37%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Índice de tipos de trabajo

Para este indicador las funciones del personal (administrativo y operativo) el desempeño organizacional está orientado por el desarrollo de varias funciones, de esta manera el equipo de trabajo administrativo es un eje transversal que permite una eficiente gestión, por tanto que en la empresa el manejo administrativo tiene un índice alto de cumplimiento del 97%, lo cual da lugar a una imagen competitiva, en tanto que el 3% restante son componentes externos.

Indicador de rotación de trabajadores

Tabla N° 21

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de rotación de empleados	Rotación de los puestos de trabajo debido al ambiente laboral	$\frac{\text{Total de empleados retirados}}{\text{Número promedio de empleados}}$ $\frac{6}{4} = 1.5\%$	%	90%	Área de RRHH.	Indicador <hr/> Estándar x 100 Índice = $\frac{1.5 * 100}{90}$ = 1.66 % Representa brecha favorable 98.34%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

La fuerza laboral presenta factores internos de trabajo como el compromiso del personal, el índice determina que existe un grado de compromiso laboral del 98%, están acordes con el ambiente de trabajo, funciones que desempeñan, se presenta también que el 1.66% restante abandona su puesto de trabajo por varios factores ya que no les permite solidificar su participación en la empresa.

Indicador horas-trabajador

Tabla N° 22

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de horas-trabajador en cada uno de los puestos de trabajo en la empresa	Desempeño de empleado en el puesto de trabajo	$\frac{\text{Horas – hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de empleado}} \times 100 = 2.5\%$ $\frac{10}{4} = 2.5\%$	%	90%	Área de Producción	Indicador <hr/> Estándar x 100 Índice = 2.5 * 100 <hr/> = 2.77% Representa brecha favorable 97.20%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

El puesto de trabajo en la empresa se observa que el 97.20% de las horas de trabajo son utilizadas por completo, el 2.77% de las horas son utilizadas para el cumplimiento de las necesidades del personal de esta manera la empresa debe fortalecer su gestión de recursos humanos con la finalidad de generar un mayor compromiso del personal.

Indicador ventas-trabajador

Tabla N° 23

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ventas establecidas por la fuerza de trabajo en la empresa	Realización de ventas por fuerza de trabajo	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}} = 38.41\%$ $\frac{153.652}{4} = 38.41\%$	%	100%	Área de Ventas	Indicador <hr/> Estándar x 100 Índice = $38.41 * 100 =$ <hr/> 100 = 38.41% Representa brecha favorable 61.59%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

En este indicador se determina que la empresa de acuerdo a las órdenes de venta se efectúan el 38.41% de las ventas por empleado, es decir que el total de ventas por todo el personal operativo es realizado en el mercado en su totalidad.

Participación de defectos

Tabla N° 24

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de productos con defectos que no tienen requerimiento de comercialización en el mercado	Productos que no tienen requerimientos de comercialización	$\frac{\text{Total productos con defecto "X"}}{\text{Total productos con defectos}} \times 100$ $\frac{6 \times 12}{6} = 12\%$	%	90 %	Área de ventas	Indicador $\frac{\text{Estándar} \times 100}{\text{Índice}} = \frac{80}{12 \times 100} = 15\%$ representa brecha favorable el 85%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

La participación de defectos se determina que en la industria es de solo un 15% en línea blanca y café, en tanto el 85% presenta competitividad, debido que existe altos niveles de garantía en la empresa en caso de defectos de fábrica.

Calidad de los Pedidos generados

Tabla N° 25

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de la calidad de los Pedidos generados sin retraso al cliente	Número y porcentaje de pedidos de compras Generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	% 95%	Área de ventas	Indicador
		$\frac{150 \times 100}{550} = 27\%$			Estándar x 100 Índice = $27 * 100$ = 28% representa brecha desfavorable 28%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

La logística no está bien estructurada y porque es necesario reforzar la información para generar más pedidos de los productos, por tanto es necesario fortalecer la gestión interna a través de un monitoreo permanente al cliente con la finalidad de crear en el cliente fidelización y por tanto incrementar los pedidos sin necesidad de información adicional.

Con la información contable y administrativa de la empresa puede generar una gestión financiera equilibrada, es decir la toma de decisiones estará enfocada en datos cuantitativos y confiables, proyectando una imagen de competitividad organizacional.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La satisfacción de los clientes, se debe al interés creciente por conocer de qué forma los clientes y/o consumidores perciben la oferta de la empresa, ante la creciente competitividad que se da hoy en día en los mercados, ya que la percepción subjetiva de la performance de la empresa permitirá generar mayor cobertura, lo cual se lo establecerá de la siguiente manera:

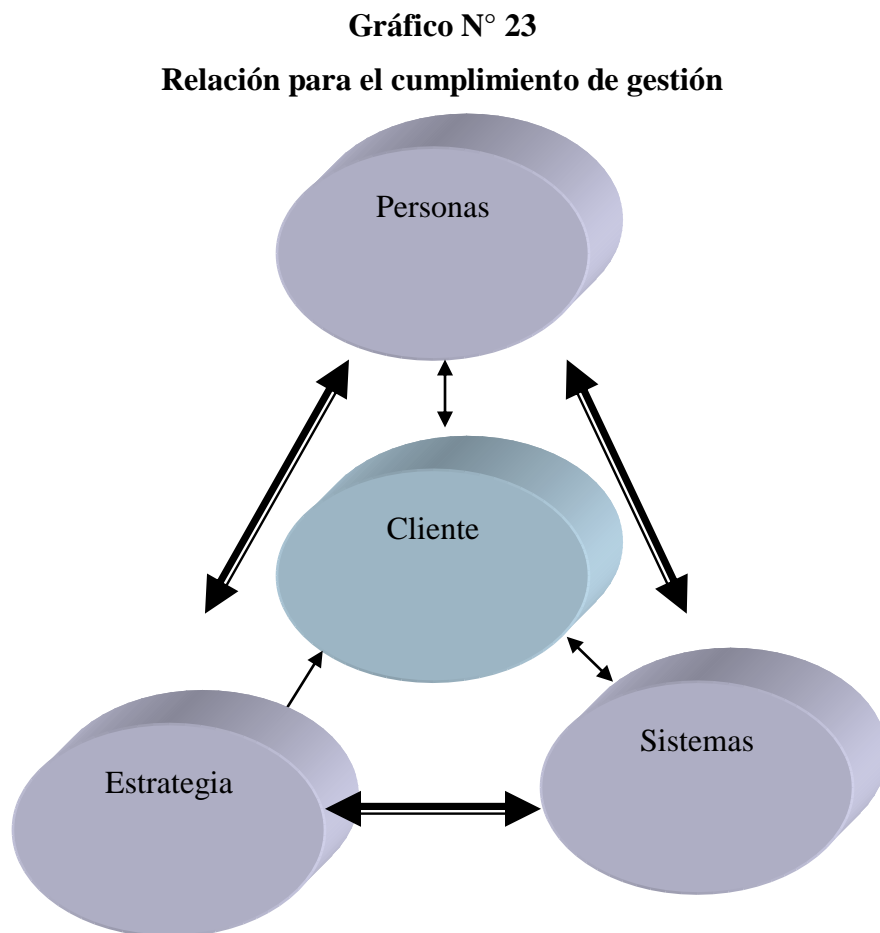
Gestión de la innovación de servicios

La empresa emprenderá la siguiente gestión:

- a) Reducir el tiempo para atender al cliente, principalmente en aquellas fases, formular pedidos, cobranza, entrega de mercadería, atender quejas, pedir información, etc., que sean críticas para ofrecer servicios de calidad.
- b) Destacar la atención y cortesía, en las relaciones entre el cliente y el personal de la empresa. La práctica de buenas relaciones humanas es la mejor forma de acercar al cliente en una relación personal para que eleve su nivel de compras.
- c) Hacer más funcionales y ágiles los sistemas y procedimientos, relacionados con el servicio al cliente, de manera que le proyecten ideas de dinamismo, seguridad y confianza, además de los atributos de identidad propios de la empresa.
- d) Proporcionar la más precisa y clara información, en aquellos puntos de empresa comprendidos dentro del ciclo del producto y servicio que faciliten las operaciones al cliente, además de que proyecten signos favorables e identidad de la empresa.
- e) Ofrecer la mayor conveniencia al cliente, para que realice sus operaciones con la empresa, en cuanto a citas, convenios, demostraciones, formulación de pedidos, entregas, información complementaria sobre el producto, garantía, quejas y otros.
- f) Dar mayor funcionalidad, en el uso, transporte, empaque y servicio.

- g) Proporcionar atención, información y servicio posventa, en una forma única y superior a lo que hace la competencia.

En este sentido la empresa para el cumplimiento de su gestión establecerá la siguiente relación:



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

Se determina que el cliente es el centro de atención, para lo cual la empresa debe establecer las estrategias formando así un sistema orientador para satisfacer sus necesidades mediante los siguientes componentes:

- Credibilidad
- Comunicación

- Comprensión
- Accesibilidad
- Cortesía
- Profesionalismo
- Capacidad de respuesta
- Fiabilidad

Cuadro N° 16
Perspectiva del cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
	INDICADORES
➤ Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes perdidos/clientes • Devoluciones/ventas
➤ Calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos clientes • Cuota de mercado • Retención de clientes

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

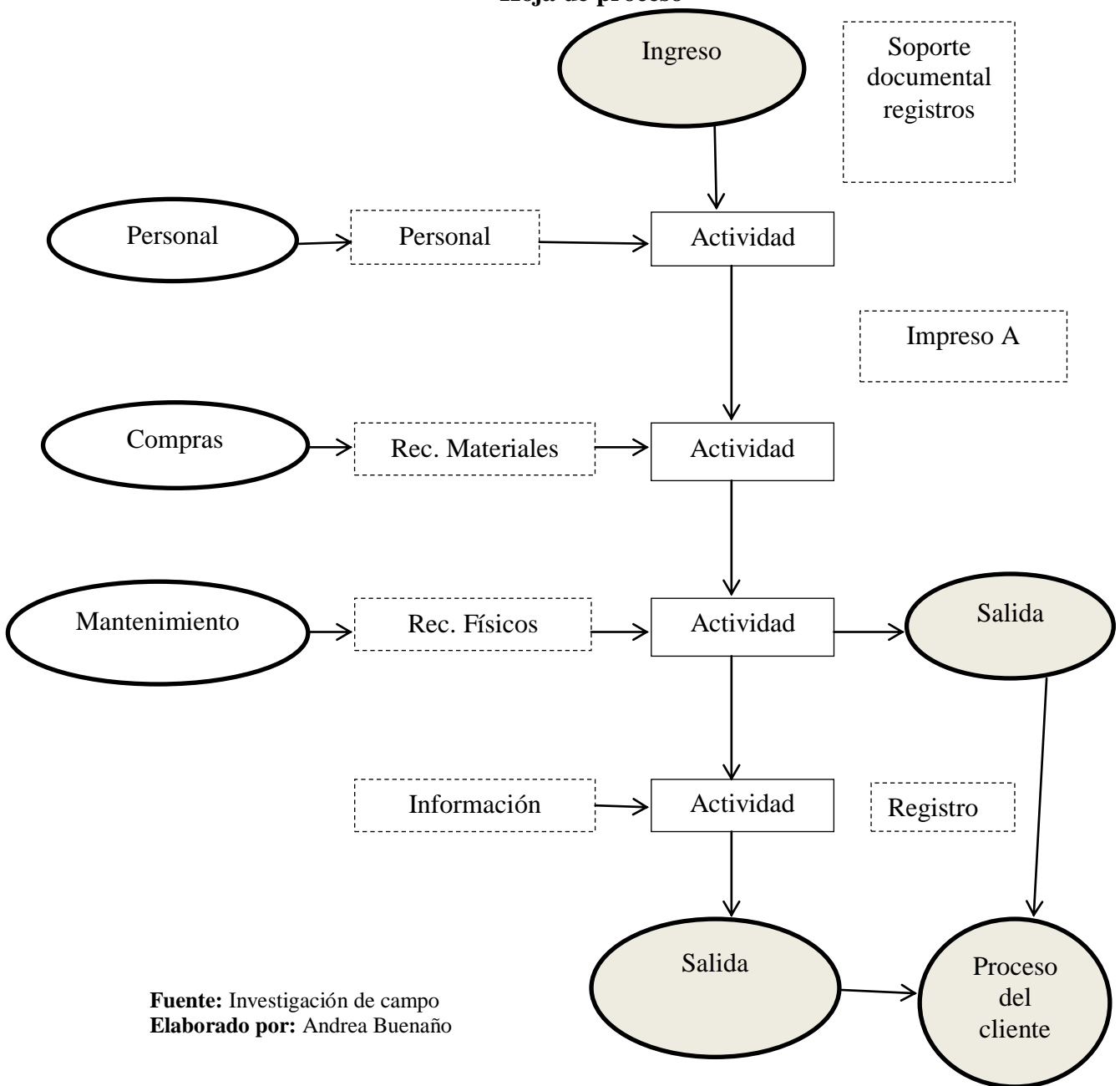
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En referencia a los procesos se generara un cambio organizacional basado en:

1. **Personas.** Se delinear a un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas le proporciona el proceso de gestión de personal.
2. **Materiales.** Abastecimiento Materia primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.

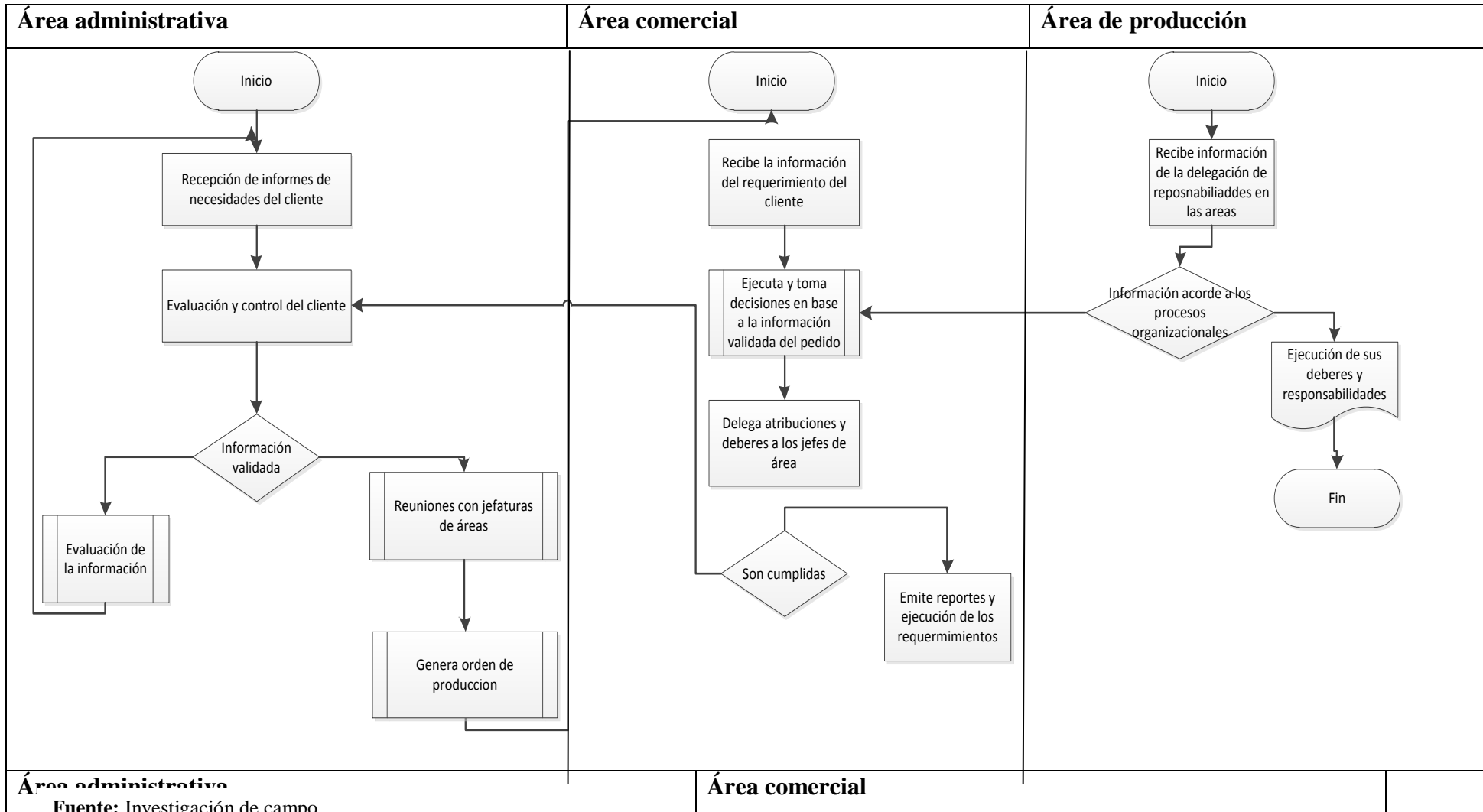
3. **Recursos físicos.** Mejoramiento de instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la iinfraestructura.
4. **Métodos/planificación del proceso:** se generara un método de trabajo, procedimiento hoja de proceso. Representado asi:

Gráfico N° 24
Hoja de proceso



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

Fluiograma N° 01

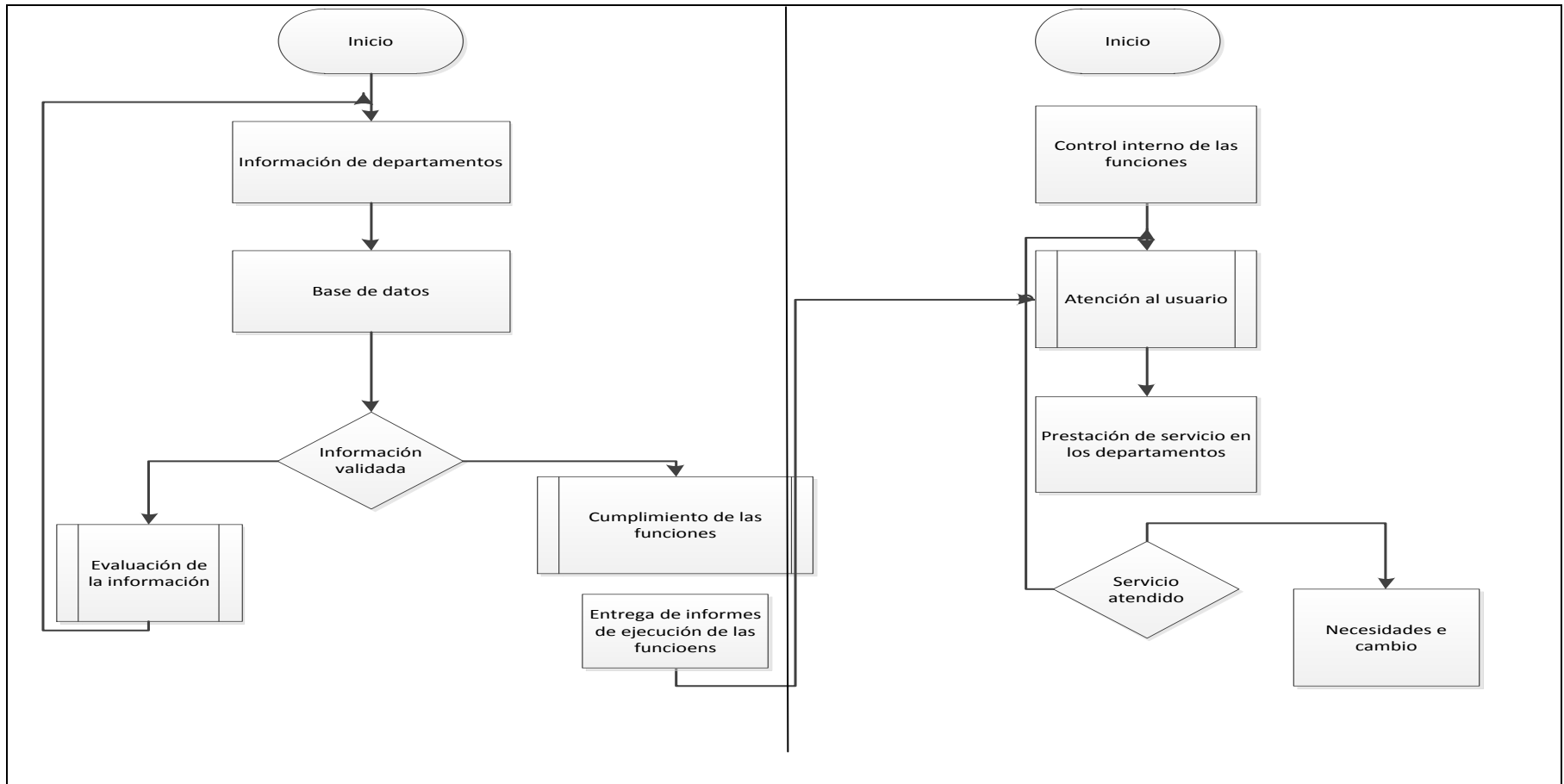


Área administrativa

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Andrea Buenaño

Área comercial

Flujograma N° 02



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Buenaño

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
Cuadro N° 17

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
	INDICADORES
➤ Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • N° productos defectuosos/N° total de productos • Inversión en prevención • Entregas con retraso/Entregas totales
➤ Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de fallos/Ventas netas • Numero de reclamos/N° de pedidos
➤ Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos que tarda en suministrar el proveedor • Tiempo entre pedido y la entrega al cliente
➤ Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Información de Tecnología

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

Perspectiva de procesos internos

Actividades de control

Las actividades estarán generadas a establecer un control interno que dinamice la gestión y el cumplimiento de las metas organizacionales:

LISTA DE RIESGOS DEL PROCESO COMERCIAL

Cuadro N° 18

COMPONENTE	RIESGO	MEDIDA DE CONTROL
Proceso de pedidos	No se efectúa una visita al cliente para conocer requerimientos. Deficiente recepción de pedidos telefónicos. No se elabora y entrega cartera en mora de clientes. No se revisa cartera de morosidad. No se realiza recepción de notas de pedidos.	Formularios internos que permiten la contabilización de los productos (nota de pedido).

	No existe una entrega nota de pedido para facturación.	
Actividad de transporte	No existe una revisión física de los pedidos a despacharse. Ausencia de una clasificación interna de los pedidos por zonas geográficas. Deficiente despacho de los pedidos a las cooperativas de transporte interprovincial. No se entrega a secretaría de facturas originadas por envío de pedidos. Deficiente confirmación de despacho de los productos al cliente indicando número de guía y transporte. No existe confirmación retiro de pedido por parte del cliente.	La distribución del producto será controlada a partir de una nota de envío que permitirá verificar la información de ventas.
Servicio al cliente	No se monitorea la llegada de los pedidos al cliente. No se atiende quejas y sugerencias. Deficientes programas de capacitación.	Diseñar una ficha de información que permitirá estructurar una base de datos que promoverá el conocimiento del cliente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En esta perspectiva la dinámica de los cambios permanentes impone la necesidad del estudio constante mediante el análisis profundo de desempeños y capacidades y del nivel de respuesta que brindan las competencias para identificar la profesionalidad en el desarrollo, por tanto para favorecer el cambio de la situación actual de la empresa se establecerán los siguientes objetivos.

Prestar atención a:

- Las áreas y no a los puestos de trabajo
- La polivalencia de los trabajadores.
- La visión de conjunto, holística.

- El trabajo en equipo.
- La flexibilidad de adaptación a los cambios y nuevas exigencias.
- Favorecer la participación comprometida de los trabajadores.

Por tanto se hará referencia en esta perspectiva al desarrollo de las competencias comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, para lo cual se toma en referencia el siguiente sistema:

Desarrollo De Las Competencias

Cuadro N° 19

Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia	Se relaciona con el siguiente grado	La evaluación resultante es
Cuando se hizo el lanzamiento de productos no solo apoyo la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que además propuso nuevas posibilidades y cursos de acción a seguir por él y su equipo para lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.	Orientación a los resultados	Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que el mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.	Grado A
En esa ocasión también intento en todos los casos el lucimiento personal por sobre todo el de su equipo y presento a los clientes los nuevos	Trabajo en equipo	Antepone los objetivos particulares a los del equipo	Grado No desarrollado

<p>productos como si fuera de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos</p>			
<p>Si bien apelo a su buena presencia uso para la ocasión un impecable traje azul, contrato a un joven que le preparo la presentación con efectos de audio y derrocho su natural seducción acompañado por su buena voz de locutor aficionado, no se preocupó demasiado por ser claro porque considero que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado ni demostraba interés por conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos</p>	<p>Presentación de soluciones comerciales</p>	<p>No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas, soluciones pueden implicar para cada cliente.</p>	<p>Grado No desarrollado</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

De tal manera que la evaluación de desempeño por competencia implica analizar / evaluar las competencias del personal en la empresa dentro del periodo evaluado.

Por tanto esto permitirá generar un entrenamiento focalizado en el mejoramiento continuo:

ENTRENAMIENTO PROGRAMA A DIRECTIVOS

Cuadro N° 20

	Temario	SUB TEMAS
	➤ Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información de recursos humanos • Comunicación multidireccional
	➤ Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo Motivacional • Teorías motivacionales • Objetivos de la motivación
	➤ Control y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Control interno • Áreas de desempeño del control
	➤ Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actitudes hacia los empleados ➤ Actitudes hacia la empresa ➤ Red de relaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

PROGRAMAS DE MARKETING

Cuadro N° 21

TEMAS	CONTENIDOS
Marketing A	Investigación de mercados Estrategias para mercados meta Posicionamiento
Marketing B	Diferenciación del producto Canales de distribución Inferencias precio-calidad Diseño y Desarrollo de programas de Publicidad y Promoción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

PROGRAMAS DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

Cuadro N° 22

GESTION DEL TRABAJO
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Procesos• Procesos productivos• Clasificación de Procesos• Estructura del Flujo de Proceso• Gestión de calidad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Buenaño

6.8 Administración de la propuesta

La administración de la propuesta está encaminada a generar un cumplimiento de la gestión en base a un control interno de los siguientes elementos:

- **CONTROL FISICO.** Debe cumplir con ciertos requisitos de seguridad y manejo eficiente de los productos. Debe brindar facilidad de localización y almacenamiento apropiado en lugares destinados especialmente para la gestión empresarial.
- **CONTROL DEL NIVEL DE INVERSION.** Este será el resultado de las diferentes políticas fijadas por las áreas de ventas, producción y finanzas para la administración financiera y consistirán en la fijación de parámetros para su control.

6.9 Previsión de la evaluación

La evaluación de la propuesta está encaminada a:

- Evaluación ex antes.- es decir al momento de establecer la problemática de la empresa y la inexistencia de un CMI.
- Evaluación en proceso.- este tipo de evaluación promoverá un monitoreo el momento de la aplicación de la propuesta.
- Evaluación después.- aquí se generara la comparación del nivel comercial de la empresa una vez aplicado el modelo propuesto.

Bibliografía

- Aguado, Félix. (2009). *Curso Multimedia sobre Control de Gestión: El Balanced Scorecard*. México : Trillas.
- Aguiar, I. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Ángela María Fierro Martínez. (2007). *Diagnòstico Financiero*. Barcelona: Gestìon.
- BAENA, Diego. (2010). *Análisis Financiero: enfoque y proyecciones*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Bateman, Thomas. (2009). *Administración un nuevo panorama competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal, César. (2006). *Metodología de la investigación* . México: PEARSON.
- Bravo, Sergio. (2011). *Análisis de rentabilidad económica y financiera, fundamentos de valorización*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Brigham, E.F. y Houston, J.F. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Patria.
- Cantú, Humberto. (2000). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México. D.F.: Mc Graw Hill.
- Cuatrecasas, Luìs. (2000). *Gestìon Econòmica-Financiera de la empresa*. Mèxico: Alfaomega.
- Cuervo,A. (2003). *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Madrid: Civitas.

- DE LLANO, Pablo. (2007). *Modelo de Gestión Financiera* . Madrid: Mc Graw Hill.
- Dess, Gregory. (2012). *Administración estratégica*. México: Mac Graw Hill.
- Enrique María. (2011). *Examen de los estados financieros*. Buenos Aires: McGRAW HILL.
- Fernandéz, Alaín. (2011). *Nuevas herramientas de gestión mediante el CMI*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Francés, Antonio. (2009). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de mando integral*. España: Gestión.
- Franquet, A. (1983). *Estudios de Rentabilidad*. España: Deusto.
- Gallagher, Timothy J. (2011). *Finanzas corporativas*. México : Mc Graw Hill.
- Gallo, Gloria. (2000). *Posicionamiento. El caso latinoamericano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- González, Pascual. (2003). *Anàlisi de la empresa a través de su informació económica financiera*. Madrid: Pirámide.
- Guitman, J. (2010). *Principios de Administración Financiera*. Argentina: Pearson.
- Hernández, Roberto y otros . (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- HIGGINS. Robert. (2004). *Análisis para la dirección financiera* . Madrid: Edigrafos S.A.

- Horváth & Partners. (2008). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert y Norton D. (2000). *El cuadro de mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, Harold. (2012). *Administración una perspectiva global*. Perú: Mc Graw Hill.
- Landivar, Natalia. (09 de 12 de 2013). Obtenido de EL DERECHO A LA ALIMENTACIÓN EN EL ECUADOR:: <http://www.oda-alc.org/documentos>.
- Mintzberg,H. (2002). *Administración Estratégica*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Muñiz, Luis. (2009). *Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la práctica*. México: Mc Graw Hill.
- Naumov, Luis. (2012). *Organización Total*. México: Mc Graw Hill.
- Niebel, Benjamín y Freivalds Andris. (2001). *Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo* . México. DF.: Mc Graw Hill.
- Niven, Paúl. (2009). *El cuadro de mando integral paso a paso*. España: Ediciones Gestion 200.
- Ocampo, Eliseo. (2011). *Finanzas en proyectos*. México: CECSA.
- Parada, Rigoberto. (2010). *La rentabilidad económica: un enfoque de gestión*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Porter, Michael. (2003). *Ventaja competitiva en la creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cultural. S.A.

- Rico, Ruben . (2008). *De qué depende la rentabilidad*. México: Gestión 2000.
- Ruíz, Ramón. (2010). *El valor de la empresa*. Barcelona: Trillas.
- Sánchez, Francisco. (2010). *Análisis de la rentabilidad empresarial*. México: Pearson.
- SANTANDREU, Elisen Y SANTANDREU Pol. (2000). *Manual de Finanzas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Trujillo, María. (2012). *Las razones financieras y su empleo en el análisis y la administración financiera*. Barcelona: mac Graw Hill.
- Valderrama, Santiago. (2000). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Perú: San Marcos.
- VALDERREY, Pablo. (2011). *Segmentación de mercados*. Bogotá: Edicioens de la U.
- Van Horne, James. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Vogel, Mario Héctor. (2010). *Club Tablero de Comando*. Obtenido de <http://tablero-decomando.com/blog/?p=394>
- Vogel, Mario Héctor. (2013). www.tablero-decomando.com/revista/editor. Obtenido de <http://www.tablero-decomando.com/revista/editor.htm>.
- Voguel, Mario. (2010). *Club del Tablero del comando* . Argentina: Creative Commons Reconocimiento .
- <http://www.produccion.gob.ec>. (05 de 2011). <http://www.produccion.gob.ec>.

<http://www.santafevalores.com>. (10 de 2013). *http://www.santafevalores.com*.

Obtenido de <http://www.santafevalores.com>.

www.omu.com.ec. (15 de 05 de 2014). *Muñoz, Ugarte*. Obtenido de

www.omu.com.ec: <http://www.omu.com.ec>

Anexos

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

OBJETIVO: Recolectar información acerca de las necesidades de establecer un CMI para mejorar la rentabilidad en la empresa.

Contenido:

1.-¿Los procesos que maneja la empresa preservan su rentabilidad?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

2. ¿El logro de resultados debe ser en base a procesos correctamente definidos?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

3. ¿Considera que la empresa debe generar programas de capacitación al personal permanentemente para acceder a un mejor perfil competitivo?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

4 ¿Considera que la información de la empresa debe ser correctamente registrada a fin de no afectar sus indicadores financieros?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

5 ¿Considera que los informes económicos de la empresa en la actualidad han sido los adecuados?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

6. ¿La toma de decisiones se hace en base a indicadores?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

7. ¿El diseño de un Cuadro de mando integral mejorará la imagen de la empresa en el mercado?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

8. ¿Es necesario plantear estrategias para mejorar los resultados?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

9. ¿Es necesario un cambio interno a través de un cuadro de mando integral para obtener mejores resultados?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

10. ¿Está de acuerdo con generar un nuevo modelo administrativo integral para incrementar la cobertura empresarial?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

11. ¿Considera que es adecuada la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la mejora de la Rentabilidad de la empresa?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N°02



