UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios

TEMA: "Balance Scored Card para empresas del Sector farmacéutico de la Provincia de Tungurahua, empresa P y Z"

AUTOR: Diana Elizabeth Villegas López

TUTOR: Ing. MG. Geovanny Fabricio Ríos Lara

AMBATO – ECUADOR

Junio 2017

Aprobación del Tutor

Ing. MG. Geovanny Fabricio Ríos Lara

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación "Balance Score Card para empresas del Sector farmacéutico de la Provincia del Tungurahua, empresa P y Z" presentado por Diana Elizabeth Villegas López para optar por el título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato 9 Marzo 2017

Ing. MG. Geovanny Fabricio Ríos Lara

CI 1803081296

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Diana Elizabeth Villegas López, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Diana Elizabeth Villegas López

C.I 1803362811

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, 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) _____

Msc. Luis Efraín Velastegui López

CI 1802847838

f) _____

Ing. MBA Danilo Javier Altamirano Analuisa

CI 1802847838

Ambato 19 Mayo 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

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

Diana Elizabeth Villegas López

C.I 1803362811

Dedicatoria

Dedico esta tesis con todo mi amor y cariño a mi hija Anita Paula quien es un apoyo emocional en mi vida y una inspiración para poder superarme día a día

Diana

Agradecimientos

Este presente trabajo de tesis quiero agradecerle principalmente a Dios por bendecirme e iluminarme día a día hasta la culminación del mismo por hacer realidad mis sueños

En segundo lugar a mi familia X siempre haberme dado sus fuerzas y apoyo incondicional

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecer por sus consejos y animo

Diana

ÍNDICE GENERAL

Aprobación del Tutor II

Dedicatoria VI

Agradecimientos VII

ÍNDICE GENERAL VIII

ÍNDICE DE TABLAS XI

ÍNDICE DE FIGURAS XI

ÍNDICE DE GRÁFICOS XI

RESUMEN EJECUTIVO XIII

ABSTRACT XIV

1. Definición del problema de investigación 1

2. Objetivos de la investigación 2

2.1. Objetivo general 2

2.2. Objetivos específicos 2

3. Fundamentación teórica (Estado del arte) 2

3.1. Antecedentes investigativos 2

3.2. Marco teórico 5

3.2.1. Gestión 5

3.2.1.1. Definición de Gestión 5

3.2.1.2. Niveles de la Gestión. 6

3.2.1.3. La organización como sistema 7

3.2.2. Gestión Administrativa 8

3.2.2.1. Definiciones 8

3.2.2.2. Sistema del control de gestión 9

3.2.2.3. Características de un sistema de control de gestión 11

3.2.2.4. Indicadores de un sistema de control de gestión 12

3.2.2.5. Implantación de un sistema de control de gestión 15

3.2.3. Control de gestión 17

3.2.3.1. Condicionantes y fines del control de gestión 18
3.2.3.2. Instrumentos del control de gestión 19
3.2.4. Modelos de Gestión 22
3.2.4.1. Definición de los modelos de gestión 22
3.2.4.2. Importancia de los modelos de gestión 23
3.2.4.3. Características de los modelos de gestión 23
3.2.4.4. Modelo de gestión de operaciones 24
3.2.4.5. Modelo de gestión de producción 25
3.2.4.6. Modelo de gestión logística 26
3.2.5. Balanced score Card 27
3.2.5.1. Definición del Balanced Scorecard 28
3.2.5.2. Beneficios del Balanced Scorecard 32
3.2.5.3. Componentes básicos de un BSC (Kaplan y Norton) 34
3.2.5.4. Fases del BSC (Kaplan y Norton) 36
3.2.5.5. Perspectivas del BSC 36
3.2.5.6. Implantación del BSC 45
4. Metodología 49
4.1. Métodos teóricos 49
4.1.1. Paradigma de investigación 49
4.1.2. Enfoque de investigación 50
4.1.3. Nivel de investigación 50
4.1.4. Tipo de investigación 50
4.2. Métodos empíricos 51
4.2.1. Técnicas 51
4.2.2. Métodos empíricos 51
4.3. Hipótesis 52
5. Resultados 53
5.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes externos 53

5.2. Análisis de las encuestas aplicadas a los directivos y clientes internos 67
5.3. Análisis FODA 72
5.4. Validación de la Hipótesis 74
6. Conclusiones 77
7. Recomendaciones 78
Bibliografía 79
Anexos 1. Encuesta 83
Anexos 2. Propuesta 88
1. Lineamientos estratégicos 89
1.1. Visión 89
1.2. Misión 89
1.3. Objetivos 89
1.4. Sincronización horizontal de la Empresa PyZ 89
1.5. Macroprocesos empresariales 90
1.6. Macroprocesos estratégicos 90
1.6.1. Control de gestión 90
1.6.2. Control de calidad 91
1.7. Macroprocesos operativos 91
1.7.1. Logística y distribución 91
1.7.2. Ventas 91
1.8. Macroprocesos de apoyo 91
1.8.1. Compra 92
1.8.2. Recursos Humanos 92
1.9. Sincronización del BSC 92
1.9.1. Enfoque 92
1.10. Matriz de contribución crítica 92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 52
Tabla 2 72
Tabla 3. 73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de Gestión 6
Figura 2. Proceso de evaluación del sistema de control de gestión 17
Figura 3. Balanced Scorecard 29
Figura 4. Estructura Proceso de Generación de las Estrategias 31
Figura 5. Relación causa – efecto 34
Figura 6. Perspectivas del BSC 38
Figura 7. Mapa Estratégico del BSC 40
Figura 8. Perspectiva Financiera 42
Figura 9. Perspectiva del cliente 43
Figura 10. Perspectiva de procesos 44
Figura 11. Perspectiva de procesos 45
Figura 12. Fases d implantación del BSC 46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.Cumplió especificaciones 53
Gráfico 2. Tiempos de entrega 54
Gráfico 3. Clima laboral 55
Gráfico 4. Información de los productos 56
Gráfico 5. Adecuada comunicación 57
Gráfico 6. Promociones y/o beneficios 58
Gráfico 7. Servicio que le brindo la empresa 59
Gráfico 8. Condiciones de transporte y entrega 60
Gráfico 9. Buenas relaciones con los integrantes 61

Gráfico 10. Servicio postventa 62
Gráfico 11. Percepción del trato 63
Gráfico 12. Profesionalismo de la empresa P y Z 64
Gráfico 12. BSC / SCG 65
Gráfico 12. BSC / relaciones interpersonales 66
Gráfico 13. Conoce el BSC 67
Gráfico 14. Aspectos a mejorar 69
Gráfico 12. BSC / SCG 70
Gráfico 12. BSC / relaciones interpersonales 71

RESUMEN EJECUTIVO

El sector Farmacéutico en la ciudad de Ambato es una de los sectores económicos de mayor actividad de ahí surge la Empresa Farmacéutica PyZ que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos, posicionada entre las mejores de la ciudad de Ambato ya que su comercialización se realiza a empresas de renombre de la provincia.

En el presente proyecto se pretende investigar fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa farmacéutica entre las cuales se tiene problemas de logística y distribución de productos ya que requieren de un proceso específico, para luego desplegar los objetivos estratégicos de donde se obtienen indicadores que ayudan a medir el desempeño de estos objetivos. Como siguiente paso se realiza el despliegue del BSC a nivel departamental. Finalmente se analizan los procesos operativos de la Empresa Farmacéutica PyZ

Los resultados alcanzados en esta investigación se enmarcan en un modelo de gestión apoyado en el BSC que contribuya a transformar las debilidades encontradas en fortalezas como el mejoramiento en el transporte y tiempo de entrega de los productos, establecer estrategias de promoción y establecer un servicio postventa.

La presente propuesta servirá como herramienta administrativa y de gestión contribuirá a mejorar el sistema de control de gestión de la empresa para brindar un mejor servicio y alcanzar un mayor posicionamiento dentro del mercado farmacéutico

Palabras Claves:

Balanced Score Card

Industria Farmacéutica

Empresa Farmacéutica PyZ

ABSTRACT

In the competitive and versatile environment in which today's companies are submerged, accurate sublime obligation increasingly provide useful and reliable information to make timely and proactive decisions. In the present project intends to research strengths, weaknesses and opportunities for the company to deploy strategic objectives where indicators that help measure the performance of these objectives are obtained. As next step is deploying the BSC at the departmental level. Finally the processes discussed operating of the company pharmaceutical PyZ, the results achieved in this study are part of a management model supported in the BSC that contribute to transform the weaknesses found in strongholds such as the improvement in transport and time of delivery of the products, establish promotion strategies and establish a service post-sale. This proposal will serve as administrative tool and management will contribute to improving the system of management control of the company to provide better service and achieve a higher position within the pharmaceutical market.

Key words:
Balanced Score Card
pharmaceutical company
Company pharmaceutical PyZ

1. Definición del problema de investigación

Este proyecto se realizará en la Empresa Farmacéutica P y Z en donde existe un deficiente manejo de la información lo que incide directamente en la toma de decisiones, por lo que es necesario proponer una estrategia administrativa que contribuya a mejorar la gestión, la elección adecuada de una estrategia permite plantear un conjunto de medidas puntuales para que los integrantes de la organización o empresa se organicen y les permita consolidar de manera efectiva la gestión de la empresa. El Balanced ScoredCard permitirá organizar y analizar la información de la empresa y esto a su vez contribuirá al cumplimiento de los objetivos mejorando el desempeño y funcionamiento de los integrantes de la empresa y por ende alcanzar las metas propuestas, esta organización permitirá a la empresa adaptarse a los cambio del entorno competitivo (Sanz Ceballos, 2016).

El que las empresas no cuenten con información gerencial oportuna genera consecuencias negativas dentro de la misma, dentro de las principales consecuencias se tiene la inestabilidad empresarial esto generalmente se produce por la crisis económica y política en el que actualmente se encuentra el Ecuador, al momento se tiene un deficiente control en la gestión ocasionado por la inexistencia de procesos, estos elementos nos conllevan a una subutilización de recursos humanos debido a que las funciones no se encuentran definidas, por ende esto conlleva a la pérdida de recursos materiales y financieros porque actualmente se lleva un control empírico de la gestión.

2. Objetivos de la investigación

2.1.Objetivo general

Analizar de qué manera el BSC incide en las relaciones empresariales del sector financiero para la empresa P y Z.

2.2.Objetivos específicos

Fundamentar teóricamente acerca de los temas relacionados con Balance scored card, control de gestión e información gerencial

Diagnosticar los factores relacionados con el BSC en el sector farmacéutico de la empresa P y Z.

Medir el nivel de correlación de la aplicación del sistema de control de gestión apoyado en el BSC en el sector farmacéutico de la empresa P y Z.

3. Fundamentación teórica (Estado del arte)

3.1.Antecedentes investigativos

En la investigación realizada por Ruiz, Karen (2014) relacionada con el "Diseño de Cuadro de Mando Integral y Metodología de Implementación para el Proceso de Producción en Distrago Química S.A.", cuyo objetivo la realización del diseño de cuadro de mando integral y la metodología de implementación para el proceso de producción en Distrago Química s.a., para lo cual se hace necesario realizar un diagnóstico general de la empresa y de forma particular del estado actual de medición del proceso de producción. (Zizlavsky , 2014)

El diagnóstico general encuentra que la empresa hace parte de la industria farmacéutica y que por su exigente competencia le ha hecho necesario reevaluar e

implementar nuevas estrategias que le permitan mantenerse en el mercado, así como cumplir con las normas vigentes y los controles establecidos por las entidades estatales para el ejercicio de su actividad, en el marco de estas exigencias ha llegado a la implementación del Sistema Integrado de Gestión QHSE que requiere entre otros aspectos de la definición y medición de procesos y de la construcción de indicadores. Respecto al diagnóstico particular del estado actual de medición del proceso de producción, este se centra en la identificación de los indicadores actuales que maneja la organización y del estado actual de la medición del proceso de producción, y así desde la información obtenida en la caracterización del proceso proponer nuevos indicadores que pueden adoptarse como aporte a la mejora del sistema de gestión de la empresa (Zizlavsky , 2014).

Posteriormente Ruiz (2014) estructura la propuesta que se basa teóricamente en la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral BSC o Balance Score Card BSC formulado por Kaplan R. y Norton D., en el desarrollo de la propuesta además del diagnóstico se revisó el mapa estratégico de la empresa, el concepto de medición y las expectativas frente a la implementación de un sistema de medición en la empresa, adicionalmente se validó el cuadro y la metodología propuesta por parte de la gerencia de planta de la empresa, dependencia responsable del proceso estudiado. La propuesta final formulada a la empresa incluye la aplicación del BSC con el respectivo diagnóstico, la metodología para la construcción de indicadores, un modelo de ficha técnica para la documentación de indicadores, el tablero de gestión del proceso de producción y la metodología para implementación del BSC, aunque el estudio específico se realizó sobre un solo proceso de la organización, la propuesta se proyecta y estructura para ser aplicada en todos los procesos de la organización.(pág. 20)

Finalmente desde las conclusiones individuales de cada capítulo que constituyen el trabajo se plantean unas conclusiones y recomendaciones generales con miras a que la organización opte por la ampliación de este trabajo como aporte a la consolidación y mejora del sistema de gestión. (Ruiz, 2014)

En el artículo científico referente al El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa, desarrollado por Alveiro, César (2011), este documento hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del (BSC) Balance Score card, a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que se aporte a las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones altamente competitivas. De igual manera, se presenta el aporte presentado por Kaplan y Norton para la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización. (pág. 21)

Del mismo modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una de éstas aporta al cumplimiento misional y competitivo de la organización. Hoy se habla continuamente de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensiva y depurada llega como propuesta única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran caos y confusión a la hora de adoptar cualquiera de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo empresarial.

Disponer de una actitud crítica que posibilite el ingreso de conocimientos nuevos que no filtren o conviertan la información nueva en información falsa, garantizará una mejor gestión administrativa y gerencial. Lo que se observa y experimenta actualmente, en muchos casos, etc. es gente apegada a lo tradicional, a lo convencional, al exagerado formalismo y a la conservación y perpetuidad de las soluciones exitosas pasadas. (Alveiro Montoya, 2011)

3.2.Marco teórico

3.2.1. Gestión

3.2.1.1.Definición de Gestión

Para comprender el término de Gestión es necesario referenciar acerca de lo que es la administración, partimos de una definición genérica planteada por la Real Academia Española de la Lengua que explica que Administración es la acción de administrar.

Henri Fayol (1921) un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres. George Terry (1866) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de los conceptos antes señalados se puede concebir a la administración como el proceso que se realiza en toda organización orientada alcanzar los objetivos institucionales con el uso de recursos humanos, materiales, financieros y otros.

La Gestión (o Management) es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. La Gestión (o Management) es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los

empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás. (González & Ganaza, 2010)

De acuerdo a las definiciones establecidas por varios autores relacionados con Gestión para el autor de esta investigación encuentra coincidencias sobre todo en que se la conceptualiza como un conjunto de actividades que se encaminan al cumplimiento de un objetivo específico con la utilización de recursos propios de la organización.

3.2.1.2.Niveles de la Gestión.

1. Nivel superior: Alta gerencia (ejecutivos, gerente, director general)
2. Nivel medio: Mandos intermedios (directores funcionales o departamentales)
3. Primer nivel: Mandos operativos (supervisores)

Figura 1. Niveles de Gestión
Fuente: Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas, 2010

- **Nivel estratégico:** Pertenece al ámbito de decisión gerencial y es aquí donde se realizan los rediseños de las redes productivas y de distribución para varios años. Es aquí donde se puede determinar la estructura operativa óptima de los

medios de producción y transporte que satisfagan las demandas. Aquí también se contemplan los valores de pico de la producción.

- **Nivel táctico:** el cual realiza planificaciones sobre los recursos productivos disponibles y es aquí donde se deciden los planes de aprovisionamiento y políticas. En este nivel se tienen dos modelos para la toma de decisiones tácticas como son, los continuos, en los cuales se realizan planificaciones mensuales en un año determinado y se realiza un análisis de los medios de transporte y producción; y tenemos por el otro lado los modelos discretos para plazos más cortos, hablando de meses y se utilizan cuando se requieran magnitudes discretas manipuladas como es el caso de transporte de un buque de materias primas

- **Nivel operativo:** El cual realiza planificaciones a corto plazo de la compañía, y complementa al nivel táctico puesto que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada mes se planifican a lo largo de los días laborables en dicho mes. Aquí se hace más énfasis en las previsiones mensuales que en la optimización de recursos.

- **Nivel de Control:** Es aquí donde se realiza un seguimiento de las actividades de la cadena de producción en intervalos inferiores a un día para reproducir la operación a lo largo del tiempo de los centros de producción y gracias a esto poder medir la capacidad de producción de toda la cadena de valor. (González, Francisco, 2010)

3.2.1.3.La organización como sistema

La administración de hoy ha integrado la teoría de sistemas a sus distintas posibilidades de acción contribuyendo en forma permanente al desarrollo de sus postulados y principios, a la solución de problemas, al desarrollo de técnicas cuantitativas de análisis, al proceso de toma de decisiones y en general a todos los aspectos propios de las organizaciones productivas o de servicios.

Sistema es el conjunto de partes interactuantes y sinérgicamente relacionadas con funciones y metas específicas, que procuran alcanzar un objetivo común. Está conformado por subsistemas o regiones claramente identificables susceptibles de ser mejoradas en beneficio del sistema total.

Las organizaciones se entienden como sistemas que demandan recursos para su funcionamiento capaces de agregar valor para el cumplimiento de expectativas y necesidades de un cliente.

La intercomunicación de los miembros de una organización es condición necesaria para trabajar como un todo. (Ackoff, 2011)

Las organizaciones aprenden, se van adaptando al medio ambiente cambiante en el que se desarrollan con el fin de permanecer en el tiempo y no desaparecer. Los principales subsistemas, de una organización son:

- Dirección y gestión.
- De producción.
- Logístico.
- De información.
- De seguimiento y control.
- Comercial.
- Talento humano.
- Financiero.

Estos ocho subsistemas están íntimamente relacionados, conformando una unidad. Una organización departamental hace difícil identificar cada subsistema y las funciones relevantes. Es tarea del gerente visualizar la empresa como un sistema y realizar intervenciones para armonizar el funcionamiento individual y alcanzar la meta común.

3.2.2. Gestión Administrativa

3.2.2.1.Definiciones

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. (Muñiz, Luis, 2011)

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

La Gestión Administrativa es concebida por Dávalos (2001), como: “un conjunto orgánico y sistemático de principios, métodos, técnicas y procedimientos aplicados en una entidad o empresa, con el propósito de dirigir, ejecutar, registrar y controlar la gestión financiera, para lograr los objetivos de las diferentes áreas, mediante la selección y adecuación de medios y recursos disponibles que posibiliten alcanzar los resultados previstos, de manera eficiente y económica”. (Sánchez , 2000)

3.2.2.2.Sistema del control de gestión

El sistema de control de gestión es un proceso que está estructurado por diferentes elementos, la finalidad de este es proporcionar la información necesaria que oriente la gestión de la empresa. Se orienta a la consecución de los objetivos de la empresa y permite conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado los recursos de la misma, para ello es necesario contar con un sistema organizativo mediante funciones y tareas de cada uno de los involucrados de la empresa, lo que requiere un enfoque sistémico desde la dirección hasta los sectores operativos. (Blanco, 2012)

Lo que los ejecutivos, gerentes o directores necesitan en sus organizaciones para un control de gestión eficaz en todos los niveles es un sistema de control que le comunique a tiempo los resultados del desempeño para emprender acciones correctivas, un sistema de control para la gestión hace referencia a un instrumento gerencial, integral, sistémico y estratégico, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, que permite a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. Este instrumento gerencial soporta un control de gestión efectivo. Entendiendo este instrumento como sistema es válido afirmar que éste consta de un conjunto de elementos interrelacionadas entre sí, que tiene una función específica y que conforman un todo. (Koontz , 2015)

Tiene características que están presentes en el todo y en las partes que lo conforman. Cada una de sus partes trabaja de manera sinérgica para el correcto funcionamiento de dicho sistema con el fin de lograr un fin determinado. Como afirman Oliek González y Jorge Luis de la Vega (2014) "puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella"(pág. 3).

Las partes que conforman dicho sistema de control deben estar definidas y alineadas bajo una estructura que responda a las características de la organización. El flujo de información en dicho sistema depende de dicha estructura y cada centro de información debe estar asociado a un centro de responsabilidad. Asimismo, dicha información debe estar definida previamente, tener previsto un mecanismo de recolección efectivo, de procesamiento y retroalimentación a los usuarios del sistema para una efectiva toma de decisiones. De igual manera, el sistema de control debe estar soportado en los objetivos estratégicos y en las metas de la organización lo que hace a dicho sistema un mecanismo estratégico para la gestión. Los objetivos estratégicos están asociados a indicadores de gestión cualitativa y cuantitativa los cuales determinan los niveles de cumplimiento de dichos objetivos. Un sistema de control de gestión está conformado entonces por un subsistema de indicadores a los

cuales se les hará monitoreo y seguimiento para evaluar el desempeño de la organización y con base en esta información tomar acciones que regulen, ajusten y adapten a la organización con el fin de alcanzar lo propuesto en sus planes. El fin de un sistema de control de gestión es apoyar a los directivos y gerentes en el proceso de toma de decisiones con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos deseados; dicho sistema debe revelar la complejidad de la organización. Es importante resaltar que a medida que disminuya la centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado (González & Vega, 2014).

3.2.2.3.Características de un sistema de control de gestión

Un sistema de control de gestión debe ser coherente con la estructura de la organización y la estrategia de ésta. El sistema debe mostrar a la organización como un todo para que los gerentes hagan seguimiento de los factores de efectividad globales. Se enumeran a continuación una serie de características de un sistema de control de acuerdo con el curso virtual de teoría administrativa de la unal (2014): a) totalidad, se analizan aspectos en conjunto y no parciales; b) equilibrio, cada aspecto identificado como estratégico para la organización tiene su peso dentro del sistema; c) oportunidad, las acciones correctivas se deben tomar a tiempo para se desea realmente intervenir para que se alcancen los objetivos planteados por la organización; d) eficiencia, se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas; e) integración, los diversos factores de éxito de la organización se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de empresa; f) creatividad, continua búsqueda de ratios significativos y standars para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos; g) impulso a la a acción, debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos o a mejorar del desempeño e promover las acciones correctivas adecuadas; h) periodicidad, se sigue un esquema y una secuencia predeterminada de seguimiento, monitoreo y evaluación (Universidad Nacionald de Colombia, 2014).

Un sistema de control de gestión permite a las empresas: a) reducir los riesgos y contingencias de la empresa; b) dirigir por objetivos previamente asignados a los

diferentes responsables a controlar el nivel de cumplimiento; c) anticipar el futuro a largo plazo a través de la planificación estratégica; adaptar y modificar la estructura, objetivos y dimensiones de la empresa en relación con los resultados obtenidos;

3.2.2.4.Indicadores de un sistema de control de gestión

Los indicadores de gestión como elemento principal de un sistema de control de gestión para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. Los indicadores son expresiones cuantitativas del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto o proceso de una organización. Estos indicadores tienen una magnitud que al compararse con un nivel de referencia, podrán estar señalando una desviación o un acierto, sobre los cuales se establecerán cursos de acción preventivos, correctivos o de mantenimiento. Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto a los objetivos trazados por la organización. Los indicadores de gestión son datos calculados, construidos a partir de la identificación de variables relevantes para describir el comportamiento de la organización en el momento de la medición.

Debido a que los indicadores de gestión son una herramienta de monitoreo y control para la toma de decisiones, éstos deben ser diseñados a partir de variables lo suficientemente representativas y relevantes que tengan la propiedad de describir con la mayor precisión el comportamiento de la empresa en un área determinada. Asimismo, los indicadores de gestión son el filtro del sistema de control que le da significado a la información que se toma de otras fuentes de información de la organización que persiguen básicamente medir la eficiencia y eficacia de las acciones que la empresa emprende con el fin de conseguir los objetivos de una organización (Espejo & Harnden, 2010).

Estos indicadores se obtienen a través de un proceso de negociación entre los diferentes actores de una organización, ya que son los actores de la organización

quienes deciden basados en una metodología de diseño de indicadores, qué información es relevante medir y cuál no, con el fin de generar un flujo de información que sea relevante y adecuado para indicar el desempeño de una empresa. El diseño de los indicadores de gestión debe ser tan claro y funcional que el manejo e interpretación de la información sea comprensible para todo directivo que pretenda utilizarla. Asimismo, es necesario tener en cuenta dos aspectos principales.

El primero es el aplicar una metodología consistente y coherente para la formulación de los indicadores y el segundo es proveer al sistema de información de un flujo de información constante y efectivo que asegure la existencia de información completa y de primera mano al momento de hacer la medición. Se observa que el trabajo del "día a día" de los gerentes, requiere de indicadores guía que den una buena percepción del progreso de la organización dado que cuentan con poco tiempo para revisar informes minuciosos (Ackoff, 2011) .

Esto indica que debe haber un equilibrio en el volumen de información al que acceden los gerentes lo que constituye un factor de crucial importancia en los sistemas de control de gestión. Estos sistemas por lo tanto, deben encargarse entonces de proporcionar toda la información que requiere el gerente pero ésta debe estar de tal manera que observar la información actual, sea una tarea que se pueda llevar a cabo en un tiempo muy corto. los indicadores de gestión ayudan a los gerentes y administradores de los diferentes niveles de la organización a tomar decisiones y a ejercer un control que se busca sea preventivo y adecuado sobre las actividades de la organización, enfocándose básicamente en la información filtrada que arrojan dichos indicadores de gestión (Espejo & Harnden, 2010).

Este es tal vez el propósito más importante de un indicador, es decir, proveer a las personas que toman decisiones, la información concisa y con un alto grado de integridad. "los indicadores de gestión se convierten en los "signos vitales" de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. tal como los signos vitales, son pocos y nos brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, en una

organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar la información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización." (Estupiñán, 2013),

Insistiendo que la funcionalidad de los sistemas de control de gestión es facilitar a los administradores una planeación y control de cada grupo operativo que esté conformando la empresa; informar permanentemente sobre su desempeño para permitir una autoevaluación de gestión de la empresa y así, tomar los correctivos de cada caso, este sistema deberá facilitar el manejo de información oportuna y segura sobre el comportamiento de las variables a través de los indicadores de gestión que se hayan identificado (pág. 14).

A criterio de la autora siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas. Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección.

A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás. Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia. El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener

productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.

3.2.2.5.Implantación de un sistema de control de gestión

Para la implantación de un sistema de control de gestión se requieren aplicar los siguientes pasos:

- 1ª etapa: Análisis y evaluación de la situación inicial.
- 2ª etapa: Mejora de los componentes ya existentes.
- 3ª etapa: Implantación de los nuevos componentes.
- 4ª etapa: Seguimiento y control de las mejoras en los ya existentes y en los nuevos componentes.
- 5ª etapa: Conseguir un modelo equilibrado y útil para la empresa.

Un buen sistema de control de gestión se orienta a medir la eficacia de todos los recursos de la empresa no se requiere de alta tecnología, ni de una alta inversión sino de sentido común, dentro de las ventajas de los sistemas de control de gestión son:

- El sistema de control de gestión es anticipar problemas.
- Es tener mejor información.
- Es mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Es gestionar mejor los recursos. (Baraybar, 2011)

Los fines de los sistemas de control de gestión son:

- Debe permitir saber si la empresa está controlada, y si además se controla lo verdaderamente importante.
- Debe contener un sistema de control preventivo que permita poder prever la evolución de los acontecimientos.

- Debe servir como sistema para poder controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y de los resultados obtenidos.
- Debe servir como sistema de información, para que cada área de la empresa y/o responsable reciba la información que necesite para el control de objetivos y la toma de decisiones.
- Debe servir como herramienta de control de la gestión global y ser utilizado por todos los responsables (Baraybar, 2011).

Los beneficios de los sistemas de control de gestión son:

- Control de la evaluación de la empresa desde el punto de vista de valores y datos económicos como indicadores.
- Desarrollar un sistema de control a corto plazo mediante el informe de control de gestión.
- Apoyar el sistema de planificación estratégico de la empresa a largo plazo.
- Racionalizar las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.
- Medir la actuación de los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Desarrollar el sistema de control mediante el informe de control de gestión, que permita medir los aspectos claves del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.
- Optimizar el funcionamiento del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.

El no contar con un sistema de control de gestión en las empresas ocasiona que lo que no se mide difícilmente se puede gestionas, lleva a ignorar y desconocer los

problemas y es importante mencionar que informatizar no es la solución para la gestión de las empresas. (Baraybar, 2011)

El proceso para evaluar un sistema de control de gestión dentro de las empresas es el que se representa en el siguiente esquema:

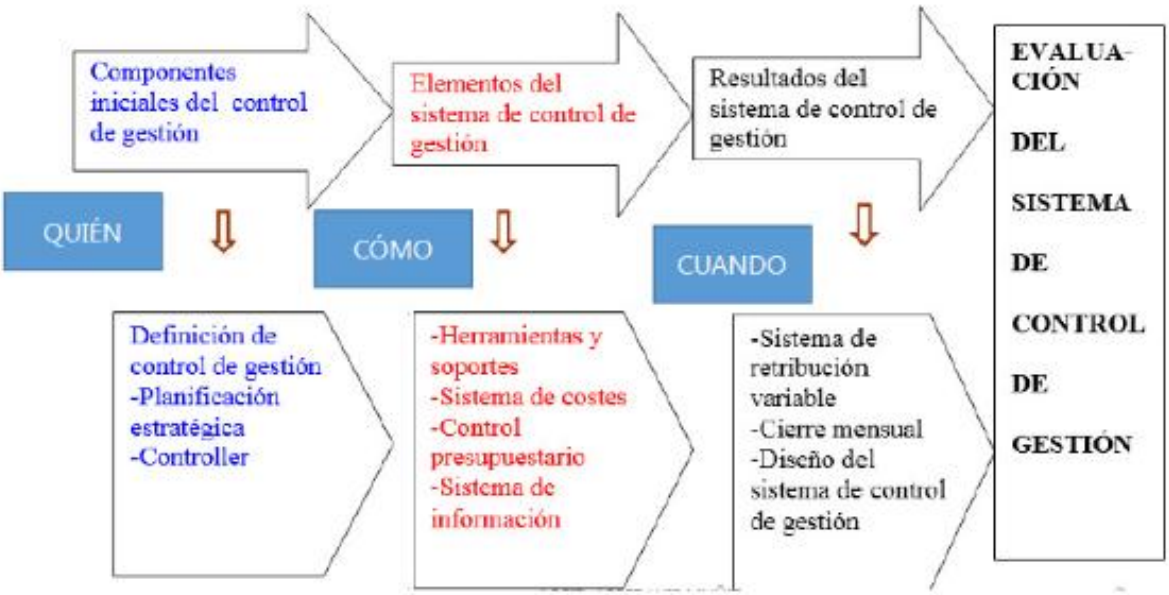


Figura 2. Proceso de evaluación del sistema de control de gestión

Fuente: (Baraybar, 2011)

3.2.3. Control de gestión

El control de gestión en los últimos años ha ocupado un lugar especial en el mundo de los negocios, se entiende como evaluar los resultados con posterioridad a su ocurrencia, con la finalidad de validar el cumplimiento de los objetivos propuestos de la organización. El control de gestión influye de manera significativa en los resultados futuros con el objetivo de aumentar la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Busca impactar en el futuro de la organización. El control de gestión utiliza indicadores como medidas y expresiones cuantitativas que permiten realizar el análisis de lo ejecutado, representa un sistema integrado y coherente de información que orienta a la organización hacia el cumplimiento de su visión facilitando la toma

de decisiones de la dirección estratégica. En resumen, el control de gestión puede comprenderse como el proceso en el cual la gerencia influye sobre los miembros de la organización para la implantación de nuevas estrategias, de esta manera ayuda a los directivos a reorientar la organización hacia sus objetivos estratégicos aprovechando de manera eficaz, eficiente y efectiva los recursos de la misma, se apoya en la planeación y control (Brian Quinn & Mintzberg, 2013).

Un sistema de control de gestión debe tener las siguientes características:

- Acopiar información que permita determinar el estado actual de la organización desde el punto de vista financiero, económico y operativo.
- Confrontar el estado actual con el estado deseado.
- Impulsar decisiones y acciones estratégicas para el acercamiento de ambos estados. (Camisón , Cruz , & González , 2012)

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

3.2.3.1.Condicionantes y fines del control de gestión

Dentro de los principales condicionantes está el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa. Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

Otro condicionante radica en la estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos. Así como, el tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal. (Amat Salas & Banchie, 2016)

Dentro de los fines del sistema de control para el uso eficiente de los recursos de las empresas se pueden mencionar: a) i**nformar**: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones; b) **coordinar**: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos; c) **evaluar**: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro; y, **motivar**: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos (Amat Salas & Banchie, 2016).

3.2.3.2.Instrumentos del control de gestión

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos:

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento. El presupuesto se debe negociar con los responsables

para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos. La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. La causa puede ser: a) errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.; b) errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.; c) errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc. (Norton, David; Kaplan , Robert, 2001)

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos). Taylor (1895) fue uno de los iniciadores del Control de Gestión industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos. Brown (1907) estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas el CG gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior. (Espino-ValdésI, & Nogueira-Rivera , 2015)

Según Graells (2010) el Control de Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas

Blanco Amat (2016) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa

Según Illera (2011) el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados

Repasando diferentes definiciones sobre control de gestión la autora de esta investigación observa que:

Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos. El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora. Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión. Se puede concluir que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Lo antes expuesto no debe verse

como un elemento o herramienta aislada sino como un sistema que relaciona e interactúa con todo el entorno.

3.2.4. Modelos de Gestión

3.2.4.1.Definición de los modelos de gestión

En sentido amplio, los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis; los planos, los mapas, las maquetas, las gráficas, los diagramas, los organigramas, el modelo del sistema solar, la estructura genética, las ecuaciones matemáticas, la ISO 9001, etc., son ejemplo de modelos. Son importantes porque ellos representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema objeto de estudio; establecen el límite de su acción y permiten realizar pruebas variando sus componentes, obteniendo como resultado una mejor comprensión de las características de la situación (Acevedo Urquiaga, 2013).

Los modelos han permitido realizar el análisis de situaciones experimentales con aceptables resultados, por su bajo costo y facilidad de manejo. "Un modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran."

Al desarrollar un modelo, se recomienda empezar por una versión sencilla y moverse en forma evolutiva hacia modelos más elaborados que se ajusten a la complejidad del problema real. Este proceso de enriquecimiento del modelo permite planear su desarrollo y hacer ajustes continuos (Calle & Álvarez, 2011).

Modelo: es la abstracción de los sucesos que rodean un proceso, una actividad o un problema. Aíslan una entidad de su entorno de tal manera que pueda examinarse sin el ruido o perturbaciones de otras influencias del medio circulante (Cárdenas Agreda , 2011).

Es una representación ideal y concreta de un objeto, de un fenómeno con fines de estudio y experimentación. Es un concepto de valores, creencias y normas de conducta que condicionan la actuación y el modo de pensar de todos.

Es una teoría que comprenden varios elementos que están relacionados entre sí, para dar forma o estructurar un plan, técnica o norma que se da para el logro de un objetivo (Chiavenato, 1999).

3.2.4.2.Importancia de los modelos de gestión

Los modelos son importantes porque sirven para pensar, comunicar, predecir y controlar es decir como herramienta de dirección; debido a que son un todo que comprenden varios elementos estructurales que dan una idea o seguimiento en un campo de acción.

La importancia de los modelos está fundamentada en dos ventajas que guardan estrecha relación entre sí:

- El ahorro en la presentación y en la búsqueda. Así es más barato representar visualmente el plano de una fábrica o de un sistema de información administrativa que construir uno y también hacer modificaciones de ese sistema mediante rediseño.

- Los modelos permiten analizar y experimentar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si reprodujera el sistema y su ambiente real. (Camisón , Cruz , & González , 2012)

3.2.4.3.Características de los modelos de gestión

Las características de un modelo son:

- Estudian un problema del mundo real.
- Aplicación de conocimientos matemáticos y científicos que se poseen para llegar a conclusiones finales.

- Compara los datos obtenidos como predicciones con datos reales.
- Son completamente exactos con problemas de la vida real de hecho se trata de una idealización.
- El modelo debe ser bastante aproximado al sistema real e incorporar la mayoría de sus aspectos importantes.
- El modelo no debe ser tan complejo es decir que sea imposible entenderlo y manipularlo. (Muñoz Machado, 2010)

3.2.4.4.Modelo de gestión de operaciones

De manera breve se presenta la gestión como "el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos" en tres niveles:

- **Gestión estratégica:** puesta en acción del sistema de finalidades y de las estrategias corporativas.

- **Gestión táctica:** puesta en acción de las estrategias de las distintas unidades de negocio.

- **Gestión operativa:** ejecución de programas, funciones y controles. (Kaplan & Norton, 2011)

El modelo de gestión de la producción y logística se desarrolló sobre una concepción renovada de la teoría general de sistemas. El fin práctico del modelo es administrar la producción y la logística en forma gerencial, sin descuidar la táctica y la acción.

Los modelos requieren de un proceso de adaptación a cada compañía; es virtud del gerente establecer las bondades y deficiencias que puedan presentarse. El modelo propuesto ofrece una guía de acción coherente y sencilla para empresas innovadoras en pleno desarrollo. Los propósitos del modelo son entonces:

- Administrar todos los factores relacionados con el proceso de manufacturera y la logística.

- Replanificar con mayor rapidez y certeza.
- Facilitar el desarrollo integral del sistema de información.
- Plantear escenarios de simulación para mejoramiento.
- Prestar mejor servicio al cliente (Illera, R., 2010).

El plan estratégico corporativo y el particular de cada área en este caso, el de mercadeo y ventas, deben ser desarrollados a partir de herramientas muy definidas y diseñadas a la medida. El grupo de investigación de la EAN en PyMES ha trabajo en instrumentos que facilitan el diseño efectivo acorde con los requerimientos de cada organización. Esta es la razón para considerar el plan estratégico de mercadeo y ventas formulado, eje para modelar la gestión de producción y la gestión logística.

El plan rector de las operaciones y de los presupuestos de una compañía es el plan comercial o de ventas; con él se estiman los costos, los gastos, los ingresos y la posibilidad de alcanzar utilidades. Producción, ventas y logística es el ciclo que impulsa y construye los resultados. Un cambio en el plan de ventas afectará el plan maestro de producción y el de logística. Es importante comunicar de manera clara, precisa y oportuna los cambios o inconvenientes para emprender planes alternos para que no se afecte el cliente. (Mergel, 2011)

3.2.4.5.Modelo de gestión de producción

Un segundo ciclo está conformado por el plan maestro de producción y el cálculo de capacidad que se determinan recíprocamente. Pueden presentarse inconvenientes si no se cuenta con estándares, si la capacidad es limitada o se tienen cuellos de botella. El tercer ciclo tiene como eje la programación de producción, la planificación de la capacidad y la gestión de inventarios. El programa de producción debe corroborar las existencias de inventario, sincronizar los turnos, máquinas y mantenimientos. Los cambios de programación generan consumos o sobrantes de inventario, incluso bajas existencias de materia prima generan reprogramaciones (Solano, 2011).

Finalmente, se pone en ejecución el programa impartiendo las órdenes de producción para obtener el producto terminado. Los ritmos de producción generan variaciones en

las existencias de materia prima y regulan los inventarios de producto terminado. Los desaciertos en producción pueden generar roturas de inventario traumatizando las ventas o excesivos inventarios inmovilizando capital y causando onerosos costos financieros. El plan de distribución puede verse sobreestimado o falto de respuesta si no hay sincronización con el área de producción. Incluso se pueden generar sobrecostos en transporte y almacenamiento por fallas en el programa de producción o en el plan de ventas. (Coulter & Robbins, 2010)

3.2.4.6.Modelo de gestión logística

En las organizaciones, la logística es un elemento importante para enfrentar la nueva economía; incluso fue indispensable para una de las creaciones más antiguas del hombre: las pirámides de Egipto. Imaginemos por un momento el sistema de logística para lograr este objetivo. De igual manera en cualquiera de los conflictos bélicos de la historia desde las batallas feudales hasta las más recientes guerras, la logística fue decisiva para el ganador. El término logística recibió su actual sentido a finales de la Primera Guerra Mundial con la aparición de las primeras teorías sobre logística militar. Sin embargo, la compilación de los trece libros de El Arte de la Guerra del maestro Sun Tzu, que se le atribuyen a Sun Wu, general de la dinastía Chu, precedió a cualquier otro autor. Se estima que este legendario texto data de dos mil quinientos años a.C. La logística es tan antigua como el mismo hombre y tan moderna como el computador. Su importancia radica en la orientación al cliente y su utilidad estratégica (Montoya, 2011).

La logística es una “disciplina que se ha convertido en una herramienta poderosa de ventas”. Aplicarla conlleva aumento de la competitividad. La logística es un argumento comercial sinónimo de exactitud, velocidad y reducción de costos, y como tal debe incluirse urgentemente como un área gerencial de soporte a las estrategias de la organización. El modelo debe concebirse como un panal de ciclos caracterizado por el trabajo en equipo. El plan director de las operaciones y de los presupuestos de una compañía es el plan de ventas; con él se estiman los costos, los gastos y los ingresos, la posibilidad de alcanzar utilidades. Producción, ventas y logística conforman un ciclo que impulsa y construye los resultados. Un cambio en el

plan de ventas afectará el plan maestro de producción y logística (Evangelista de Barros, 2016).

Es importante comunicar de manera clara, precisa y oportuna los cambios o inconvenientes para emprender planes alternos para que no se afecte al cliente. El segundo ciclo es la planeación de materiales, la gestión de inventario y almacenamiento de materia prima, el plan de compras y la colocación de pedidos al proveedor. De igual manera, en este ciclo pueden presentarse grandes alteraciones, sea por modificaciones en el plan de ventas o en programación de la producción, poniendo a prueba la capacidad de respuesta de los proveedores. Dichos inconvenientes pueden originarse en una mala gestión de inventario, una respuesta inoportuna del proveedor u otros imponderables: paros, alteraciones climáticas o inseguridad.

El tercer ciclo tiene como eje el plan de ventas y propiamente la ejecución del mismo. Cualquier plan de distribución puede verse sobreestimado o falto de respuesta si las ventas se concretan de manera distinta a las planeadas, cuestión que generalmente sucede; sin embargo, tener un plan de distribución permite realizar los ajustes de mejor forma. En el mismo sentido, se ve afectada la gestión de inventarios, almacenamiento y transporte de producto terminado. Si se presenta escasez de cualquier producto, se afectará el cumplimiento del plan de ventas y los ingresos esperados. (Jiménez, 2011)

3.2.5. Balanced score Card

En un estudio realizado Robert Kaplan y David Norton (1990), llamado “medición de los resultados de las empresas del futuro” motivado en que las valoraciones de la contabilidad financiera estaban convirtiéndose obsoletas e insuficientes para medir la gestión de las organizaciones y que contribuyeran a generar un valor agregado. Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balance Scored card como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que

se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia (Kaplan & Norton, 2011).

El Balance Scored Card (BSC) es un conjunto de medidas de desempeño y/o actuación de las organizaciones en el cual se les proporciona la estructura necesaria para el funcionamiento de un sistema de gestión y de medición estratégica. Además constituye un grupo de medidas de rendimiento financieras y no financieras orientadas a los resultados futuros que desea obtener la organización. El Balanced Score Card es uno de los componentes fundamentales de un sistema de gestión estratégica que articula la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización orientados hacia una mejora continua de la misma (Norton & Robert , 2001).

Según Roy y Wetter (2011) el Balance Scored Card o Cuadro de Mando Integral es un modelo necesario para la gestión estratégica, se apoya en los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas de la empresa. El BSC representa una herramienta útil dentro del proceso de planeación estratégica, el objetivo fundamental es convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado alineados a los objetivos y perspectivas financieras, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento para la organización (Roy & Wetter, 2011).

3.2.5.1.Definición del Balance Scored card

Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias",

es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole. (pág. 42)

El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005) se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento. Tal como se muestra en la siguiente figura, que refleja la interacción de cada una:

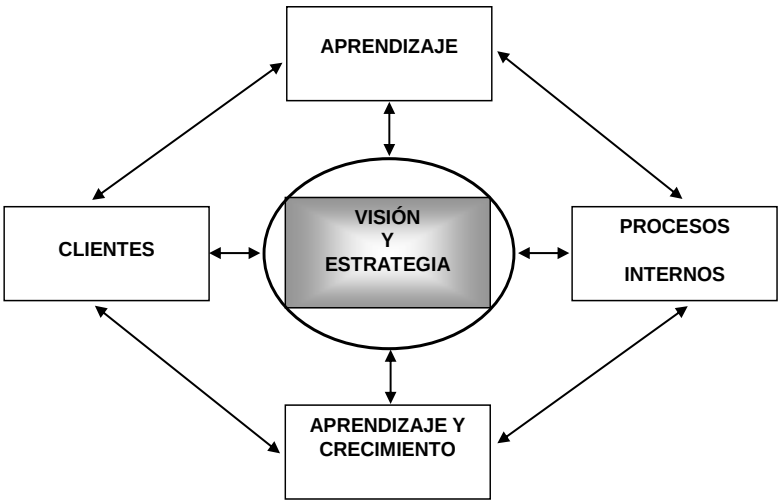


Figura 3. Balanced Scorecard

De acuerdo a este autor el modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo

de los ciclos de los procesos ya existentes, el Balanced Scorecard destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales. (Kaplan & Norton, 2011)

Así, el Balanced Scorecard, comienza por definir las estrategias, no como cifras proyectadas en el tiempo, si no como estrategias que conlleven a la empresa a obtener ventajas competitivas que logren en plena dinámica de las relaciones tanto externas como internas, las correcciones ó cambios que mantengan el impulso de dichas estrategias planeadas por la gerencia. Típicamente las estrategias se definen con una serie de pasos representados a continuación:

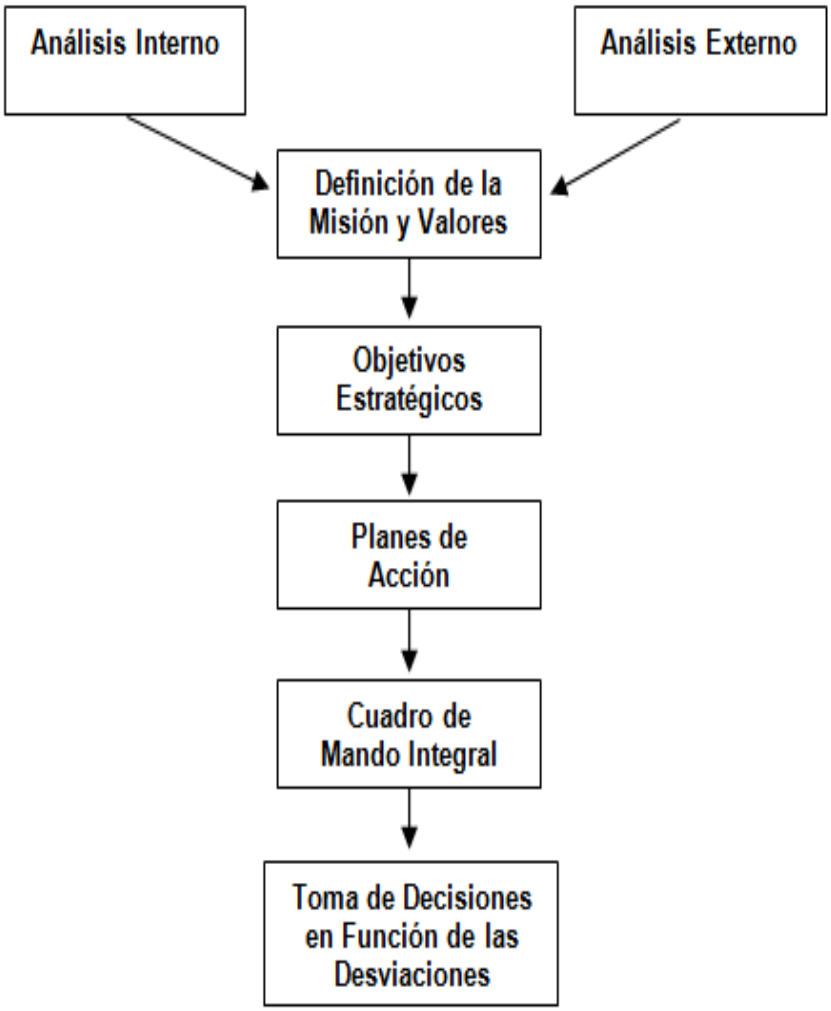


Figura 4. Estructura Proceso de Generación de las Estrategias
Fuente: (Kaplan & Norton, 2011)

Para llevarlo a la práctica a través de la estructura presentada se debe tomar en cuenta una serie de aspectos que en oportunidades se escapan de las manos, para este tipo de herramienta gerencial se hace necesario tener información acerca de cómo se ha comportado en otras empresas y que se ha concluido de estas experiencias en donde se haya utilizado. Según Navarro, Eduardo, "Estrategia y Cuadro de Mando Integral en la práctica", Improven Consultores, 2002, cuatro potenciales puntos débiles. Habitualmente se encuentran grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiados optimistas por lo que suele tender a planes continuistas, y no se ven necesarios planes de acción radical. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo los objetivos en el tiempo, en oportunidades

no se tiene la estrategia medida en el tiempo y su obsolescencia no se hace notar. Lograr comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo alinear a los empleados con la estrategia y de esa manera todos los empleados sea parte de todo. (Kaplan & Norton, 2011)

3.2.5.2. Beneficios del Balanced Scorecard

Después de todos los apartados anteriores podemos resumir que el BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

a. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
b. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
c. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
d. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
e. Orientación hacia la creación de valor.
f. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
g. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (Gerry & Kevan , 2011)

El presente y el futuro inmediato del BSC pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones. En definitiva, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto. Algunos de estos imperativos estratégicos que tiene cabida y se refuerzan en el BSC son los siguientes:

- **Creación sostenible de valor.-** EL BSC posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos

estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de "capacidades estratégicas" es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

- **Crecimiento.-** La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento, requiere plantearse qué quieren nuestros clientes y qué podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

- **Alineamiento.-** Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

- **Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos.** Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el BSC permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando para departamento, equipos e incluso personas.

- **Cambio.** EL BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las

personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos. (Gerry & Kevan , 2011)

3.2.5.3.Componentes básicos de un BSC (Kaplan y Norton)

- ***Cadena de relaciones de causa-efecto:*** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño. Los vínculos o relaciones causa-efecto son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia siendo, en este caso, de plena aplicación la máxima de que "la estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir". El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en las perspectivas financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas. (Ermida, 2012) Se visualiza un ejemplo de relaciones causa-efecto para comprender mejor el proceso de razonamiento. Supongamos que extraemos parte de un mapa estratégico donde se ha identificado la siguiente relación causa-efecto:

Perspectiva	Objetivo	Motivo
Financiera	Crecimiento de los ingresos	Para incrementar la cifra de ventas totales
De clientes	Aumentar la fidelización de la cartera de clientes	Para incrementar las ventas a los clientes actuales
Procesos internos	Mejorar la calidad	Para reducir el n.º de no conformidades y de defectos
Capacidades estratégicas	Aumentar la capacitación técnica de los operarios de fábrica	

Figura 5. Relación causa – efecto

Fuente: (Ermida, 2012)

- ***Enlace a los Resultados Financieros:*** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas (Kaplan & Norton, 2000).

- ***Balance de indicadores de resultados e indicadores guías:*** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita "hacer bien" para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

- ***Mediciones que generen e impulsen el cambio:*** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

- ***Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos***: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

- ***Consenso del equipo directivo de la empresa u organización:*** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia. (Kaplan & Norton, 2000)

3.2.5.4. Fases del BSC (Kaplan y Norton)

- ***Fase 1: concepto estratégico:*** Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

- ***Fase 2: objetivos, vectores y medidas estratégicas:*** Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

- ***Fase 3: vectores, metas e iniciativas:*** Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

- ***Fase 4: comunicación, implantación y sistematización:*** Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa. (Kaplan, & Norton, 2004)

3.2.5.5.Perspectivas del BSC

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento el modelo del BSC divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas. (Lozada , 2011)

- **La perspectiva financiera** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

- **La perspectiva del cliente** define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes: a) si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa; b) si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La coordinación de los procesos internos y de las capacidades de la empresa con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contiene muchos indicadores atrasados. Pero, ¿cómo crea la empresa estos resultados deseados?

- **La perspectiva del proceso interno** identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser: a) una empresa puede aumentar sus inversiones en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes; b) otras empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

- **La perspectiva de capacidades estratégicas** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos

de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos. (Lozada , 2011)

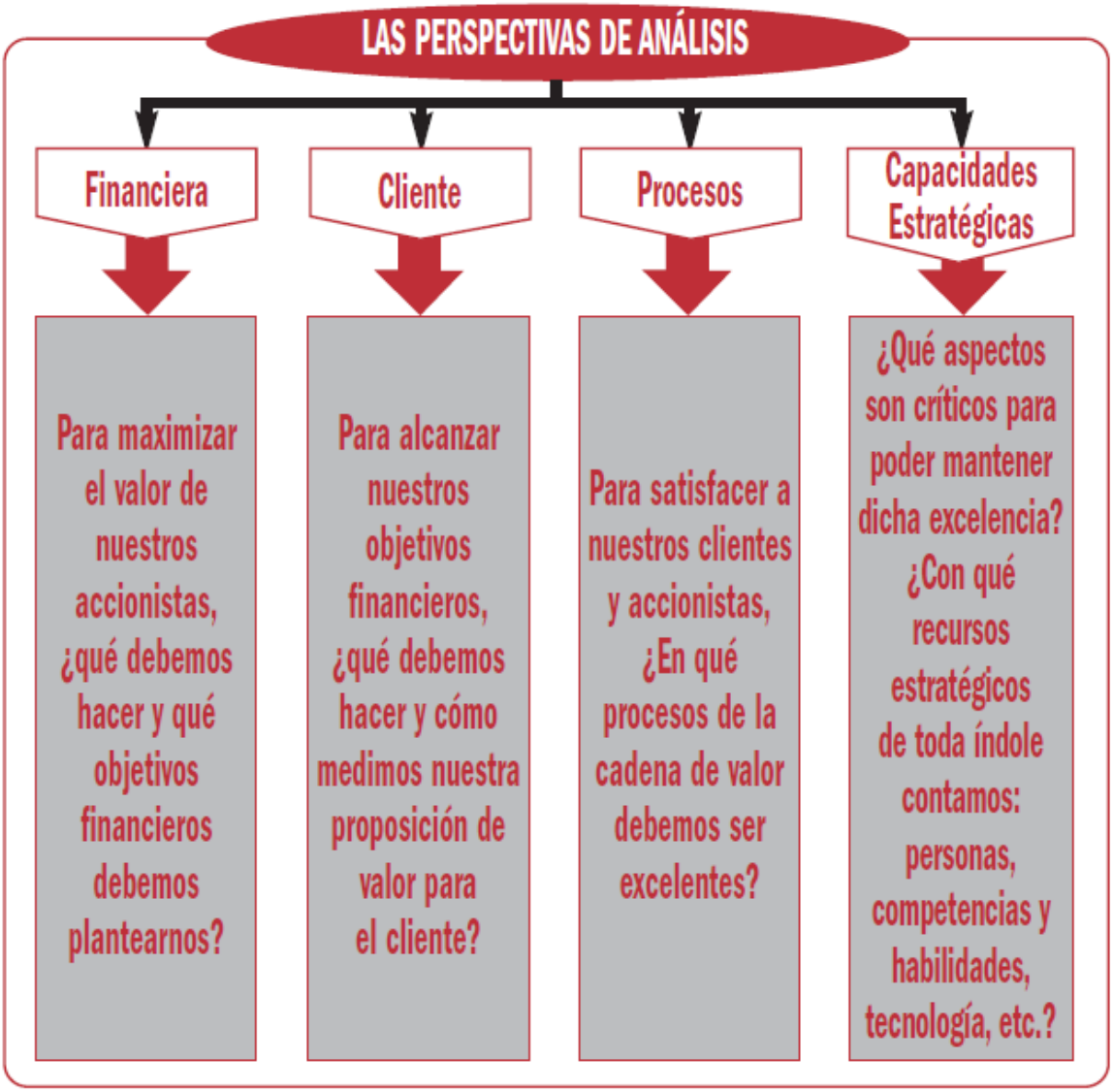


Figura 6. Perspectivas del BSC
Fuente: (Lozada , 2011)

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la "historia" de la estrategia de la empresa. Los pasos a seguir serían los siguientes:

- Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes-objetivo están satisfechos.
- La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
- Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
- Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.
- Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

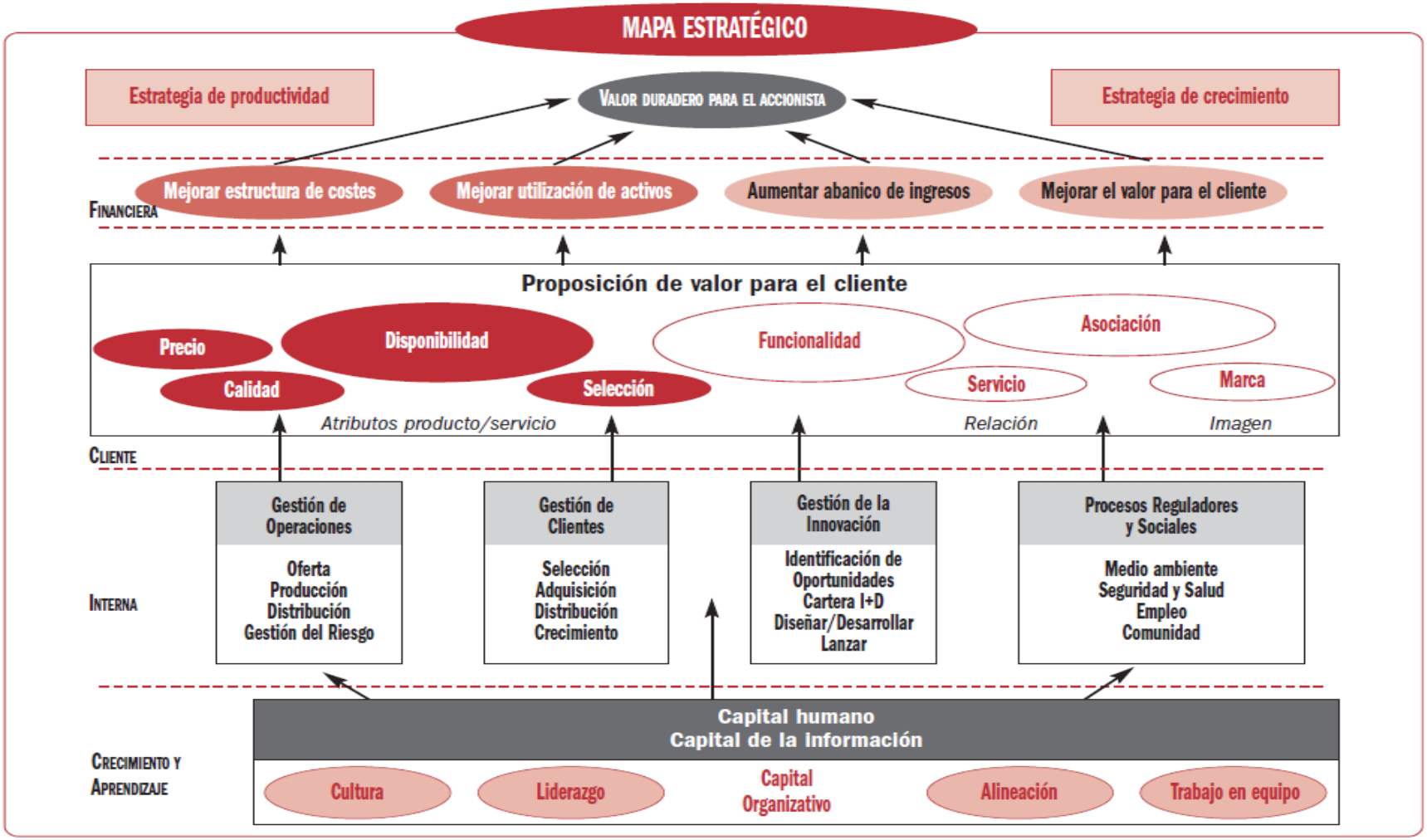


Figura 7. Mapa Estratégico del BSC
Fuente: (Lozada , 2011)

Siguiendo a Horvath & Partners (2004), “El BSC sólo debe contener aquellos objetivos que tienen una especial relevancia para una ejecución con éxito de la estrategia (objetivos estratégicos) y no contiene aquellos que la empresa requiere, desde el punto de vista operativo, para el mantenimiento del negocio del día a día. ¡El BSC es un modelo de estrategia, no es un modelo de empresa!”. A la hora de definir los objetivos, Horvath & Partners (2004) establecen una directriz básica:” ¡El poder de las palabras para aprovechar la claridad de los números! A menudo los objetivos sólo se describen oralmente (“satisfacción de nuestros clientes”) o sólo se determinan como una combinación de indicadores y objetivos (“ROI > 20%”, “plazo de entrega 6 días”). Ambas cosas tiene su parte negativa. Si los objetivos sólo se indican de forma oral, éstos corren el riesgo de padecer una falta de compromiso y, además, pueden producirse numerosas interpretaciones diferentes.

Si los objetivos sólo se presentan como una combinación de indicadores y objetivos, se corre el peligro de que el por qué no se aclare suficientemente”. Al desarrollar los objetivos de resultados, ayuda a comenzar cada uno con un “verbo de acción”: aumentar, reducir, iniciar, desarrollar, rebajar, mejorar, convertirse en, lograr, alcanzar, etc. De acuerdo con Niven, R.P. (2003), la mejora manera de crear objetivos es examinar cada perspectiva del BSC en forma de pregunta. (Lozada , 2011)

Perspectiva financiera: ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia? Algunos ejemplos de objetivos financieros pueden ser:

- Aumentar el valor para el accionista
- Incrementar el cash-flow
- Incrementar la rentabilidad
- Aumentar los ingresos
- Reducir la financiación externa

La perspectiva financiera se presenta en el BSC por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales. Tal y como hemos indicado en capítulos anteriores, la perspectiva financiera debe dar respuesta a la pregunta de "qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas".

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: sólo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., sólo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad.

Figura 8. Perspectiva Financiera
Fuente: (Lozada , 2011)

Perspectiva de clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? La perspectiva de clientes lleva la orientación hacia el mercado de la estrategia. Contiene, en principio, dos puntos de vista:

1. El del cliente, es decir, la cuestión sobe cómo debe el cliente ver la empresa (sobre todo, diferenciándola de sus competidores): plazos de entrega, calidad, funcionalidad, imagen, relación precio/prestaciones, etc.
2. El de la empresa, es decir, la cuestión sobre qué clientes se desean conseguir: clientes objetivo, mercados de crecimiento, segmentos de mercado, etc.

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de cliente pueden ser:

- Aumentar nuestra cuota de mercado en el segmento de mercado ABC.
- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Crear una imagen de marca
- Reducir los plazos de entrega
- Incrementar la retención y fidelidad de clientes. (Lozada , 2011)

Figura 9. Perspectiva del cliente
Fuente: (Lozada , 2011)

Perspectiva de procesos internos: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?. La empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia. Un rendimiento excelente de estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia. A finales del siglo XX muchas empresas orientaron sus esfuerzos a la excelencia operativa. De este modo se

consiguieron importantes mejoras en la calidad, el coste y la flexibilidad en los procesos de producción. Como afirma Porter (1996) aunque la excelencia operativa no es una estrategia en sí misma, la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad para cualquier empresa.

Algunos ejemplos de objetivos de procesos pueden ser:

- Incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización
- Eliminar un diseño excesivo
- Incrementar la flexibilidad de los procesos
- Acortar los tiempos de desarrollo
- Crear las ofertas con mayor rapidez
- Mejorar la cooperación con proveedores
- Reducir los gastos generales

Figura 10. Perspectiva de procesos
Fuente: (Lozada , 2011)

Perspectiva de capacidades estratégicas: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar la estrategia? En esta perspectiva se trata de aunar objetivos tendentes al desarrollo de las habilidades de los empleados, el acceso a la información donde se necesita y la consecución de una estructura organizativa adecuada para el cumplimiento de la estrategia. Algunos ejemplos de

- Incrementar la calificación de los empleados.
- Desarrollar modelos de promoción.
- Implantar sistemas de información para la dirección (EIS).
- Implantar modelo de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).
- Potenciar el departamento de marketing. (Lozada , 2011)

Figura 11. Perspectiva de procesos
Fuente: (Lozada , 2011)

3.2.5.6. Implantación del BSC

La implantación del BSC debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo. Para ello debemos dividir el proceso de implantación del BSC en una serie de fases que pasamos a describir.

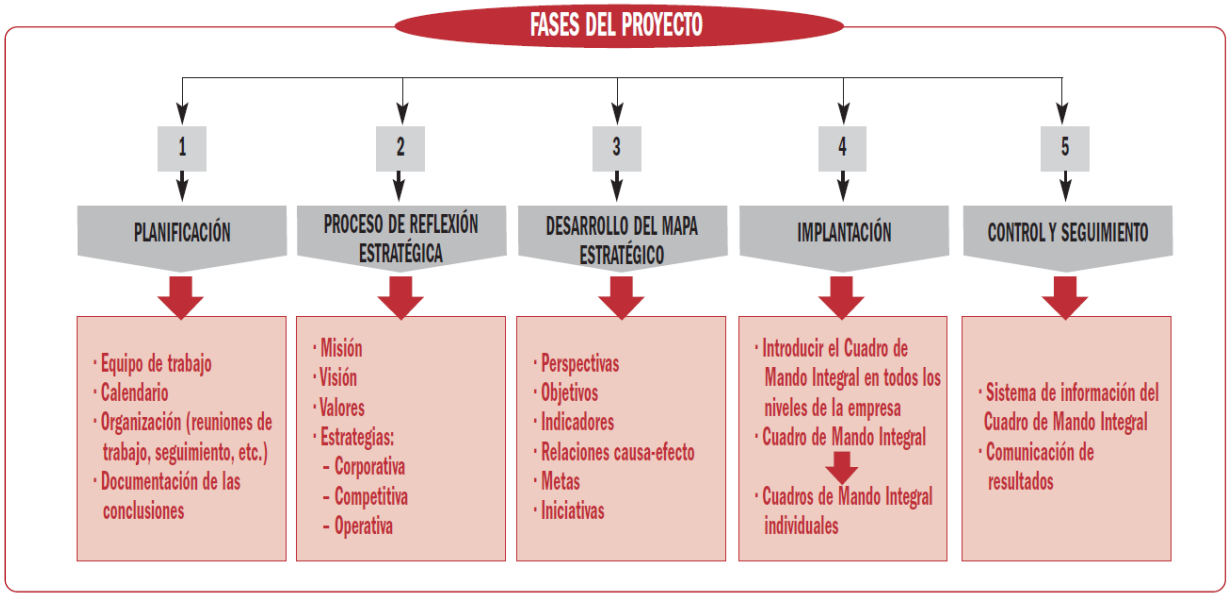


Figura 12. Fases d implantación del BSC
Fuente: (Lozada , 2011)

Planificación.- En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos:

- El equipo de trabajo que va a intervenir. Aunque se dice que la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión a través del equipo directivo, ara después proceder al despliegue de objetivos a través del resto de la organización.

- El **calendario** de fechas del proyecto. Si no se fijan hitos y fechas intermedias este tipo de proyecto se convierten en tareas inacabables.

- El sistema de **organización** del proyecto. Para ello se establecerán diversas técnicas: reuniones grupales, reuniones individuales, brain-storming, etc.

- El sistema de **documentación** del proyecto. Las conclusiones que se vayan obteniendo en cada una de las fases se deben ir documentando con el fin de estar al alcance de todos los participantes en el proyecto. (Baraybar, 2011)

Proceso de reflexión estratégica.- Aunque el BSC tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad

ningún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La **misión** (por qué existimos), **visión** (qué queremos ser), **valores** (qué es importante para nosotros).

- La **estrategia corporativa** (en qué negocios queremos estar).

- La **estrategia competitiva** en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente).

- La **estrategia operativa** (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia). (Kaplan & Norton, 2000)

El desarrollo del Mapa Estratégico.- El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara u comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las **perspectivas** de análisis:
    - Financiera (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas).
    - Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
    - Procesos (en qué procesos debemos ser excelentes).
    - Capacidades estratégicas (con qué capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia).
- Los **objetivos** estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su Visión).

- Los **indicadores** son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Los **objetivos** de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las **relaciones causa-efecto**, a través de un proceso que permite la descripción de la "historia" de la estrategia de la empresa.

- Las **metas** (valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado). (Alveiro Montoya, 2011)

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar **proyectos y acciones** de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas.

Implantación.- Una vez confeccionado el mapa estratégico corporativo se debe proceder a comunicar y trasladar el mismo a toda la organización, siendo los objetivos en esta fase los siguientes:

- Trasladar la estrategia a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico. Sólo lo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por parte de toda la organización.
- Alineamiento de las diferentes partes de la organización con la estrategia. Esta es una de las tareas fundamentales de los líderes de cualquier empresa.
- Motivación hacia el comportamiento estratégico.

En la economía industrial, la fuerza de trabajo no necesitaba conocer la estrategia de la empresa (Frederic Taylor decía "*trabajos sencillos para gente sencilla*"). Sin embargo, en la economía actual esto no es cierto. Es fundamental que la organización conozca la estrategia convirtiéndose en el trabajo diario de todo el mundo. Para ello es necesario actual del siguiente modo:

- Comunicar lo que es importante.
- Establecer metas de mejora en los procesos.
- Tratar de construir mapas individuales de modo que cada persona puede entender cómo contribuye con su trabajo a los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer un sistema de incentivos y recompensas que premie la realización de trabajos excelentes que contribuyen al éxito de la estrategia de la empresa.

Convierta la estrategia en un proceso continuo. La vinculación de los objetivos estratégicos dentro del sistema presupuestario de la organización, consigue el vínculo entre los objetivos a largo plazo y los objetivos más inmediatos del presupuesto. De este modo se rompe la debilidad que se pone de manifiesto en muchas empresas que "dedican menos de una hora al mes a reflexionar sobre la estrategia". Al igual que se produce un proceso de control presupuestario mensual o trimestral, se debe proceder a revisar el proceso estratégico de la empresa. (Alveiro Montoya, 2011)

Control y seguimiento.- Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en la acciones desarrolladas para alcanzar nuestra estrategia. Además este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa. En la actualidad, dado el gran volumen de información que se maneja en las empresas, no es concebible un BSC que se mantenga manualmente, sino que debe estructurarse dentro de nuestros sistemas de información, adquiriendo un papel relevante dentro del capital de información de la empresa. (Alveiro Montoya, 2011)

4. Metodología

4.1.Métodos teóricos

4.1.1. Paradigma de investigación

La investigación se ubica en el paradigma crítico – propositivo, crítico por que analiza una realidad gerencial de la empresa de estudio y es propositiva porque está orientada a dar solución al problema detectado en lo referente a la disponibilidad de la información gerencial para la toma de decisiones adecuada. La corriente filosófica a utilizar es el positivismo, porque es una doctrina en donde se acepta como conocimiento válido, el saber científico obtenido a través de la experimentación, es decir, con la utilización del método científico. (Nils - Goran , 2014)

Para el caso de esta investigación se enmarca en el análisis de la realidad de la gestión dela Empresa P y Z y de qué manera influye en su desempeño interno y externo, además de que manera el BSC contribuirá mejorar la gestión de la misma.

4.1.2. Enfoque de investigación

El enfoque de este trabajo de investigación es cualicuantitativo, cualitativo en el momento en que se enfoca el comportamiento de la empresa y la necesidad de esta para contar con una herramienta de gestión que contribuya a mejorar la información gerencial. El análisis cualitativo sobre todo se enmarca cuando se utiliza la herramienta FODA para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa y en base a este estudio plantear estrategias. Y cuantitativo al realizar el análisis estadístico de las encuestas aplicadas a los involucrados en este proceso de investigación. Esta información se plantea a través del uso de una estadística descriptiva que permite con el apoyo de tablas y gráficos estadísticos plasmar los resultados de la información con lo que posteriormente se podrá plantear conclusiones y recomendaciones.

4.1.3. Nivel de investigación

Analítica - Sintética: porque a través del análisis permite el diagnóstico de cosas, hechos o fenómenos del fenómeno de estudio, a través de la descomposición del fenómeno en partes realizar la síntesis de éstos estableciendo la relación del fenómeno en cuestión a través de sus causas y efectos y de esta manera llegar al principio de las conclusiones. Partiendo del análisis FODA en el cual se realiza un análisis referencial de la problemática y realidad de la empresa P y Z, identifica el estado del arte de la misma en sentido estructural y organizativo para posteriormente sintetizar a través de procesos la información analizada.

4.1.4. Tipo de investigación

Investigación de campo: porque la información se recopilará y se observará desde el lugar de los hechos en este caso en la empresa Farmacéutica, en este caso se

analiza la estructura organizativa, se visualizan los procesos que se realizan y de qué manera pueden ser estructurados estos técnicamente.

Investigación bibliográfica – Documental: Es aquella que se apoya de fuentes de consulta de primer y segundo nivel, en este caso se utilizará libros, internet y los documentos propios de la empresa de estudio.

Investigación descriptiva: ya que permitirá describir de manera sistemática el comportamiento actual de la empresa farmaceútica, así como situaciones y actitudes predominantes que orientarán las estrategias para la solución del problema. Con toda la información recopilada se podrá realizar una descripción de toda la problemática así como de las posibles soluciones que se pueden estructurar en la propuesta de este trabajo de investigación.

4.2. Métodos empíricos

4.2.1. Técnicas

Observación directa: A través de esta técnica se identificará el comportamiento de los procesos de la empresa que posteriormente se los traducirá a una herramienta de gestión como el Balanced score card.

Encuesta: esta técnica se aplicará a los involucrados en la empresa Farmaceútica.

4.2.2. Métodos empíricos

Guía de observación: a través del cual se obtendrá la información necesaria para la identificación de la situación actual de la empresa

Cuestionario: con esta técnica se recopilará la información en cuanto a las necesidades de la empresa en cuanto a la proyección que tienen sus clientes y administradores.

La población con la que se trabajará son los clientes de la empresa que representan 85 personas como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Población de estudio

Población	**N°**	**%**
Empresa (directivos y empleados)	15	18%
Clientes (mayoritarios)	50	59%
Proveedores	20	24%
Total	**85**	**100**

Elaboración propia

De donde se tienen 70 clientes externos y 15 clientes internos con lo que se trabajó en su totalidad por ser una población finita inferior a 100 personas.

4.3. Hipótesis

La aplicación de un sistema de control de gestión apoyado en el Balanced Scorecard en la empresa P y Z del Sector Farmacéutico contribuirá a mantener buenas relaciones con los integrantes de la empresa.

5. Resultados

5.1.Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes externos

1. Se cumplió con las especificaciones técnicas solicitadas?

La mayoría de los clientes externos en un 29% manifiestan que con frecuencia se cumple las especificaciones que se solicitan en los productos, mientras que el 27% dice casi siempre, por otra parte el 21% expresa que se cumple a veces, sin embargo el 16% y 7% exponen que casi nunca y nunca han cumplido con lo solicitado. De donde se puede deducir que el cumplimiento de los pedidos es de suma importancia sobre todo si se refiere a medicamentos pues inciden diferentes aspectos como caducidad, transportación, embalaje, etc, para garantizar que éstos cumplan las condiciones necesarias.

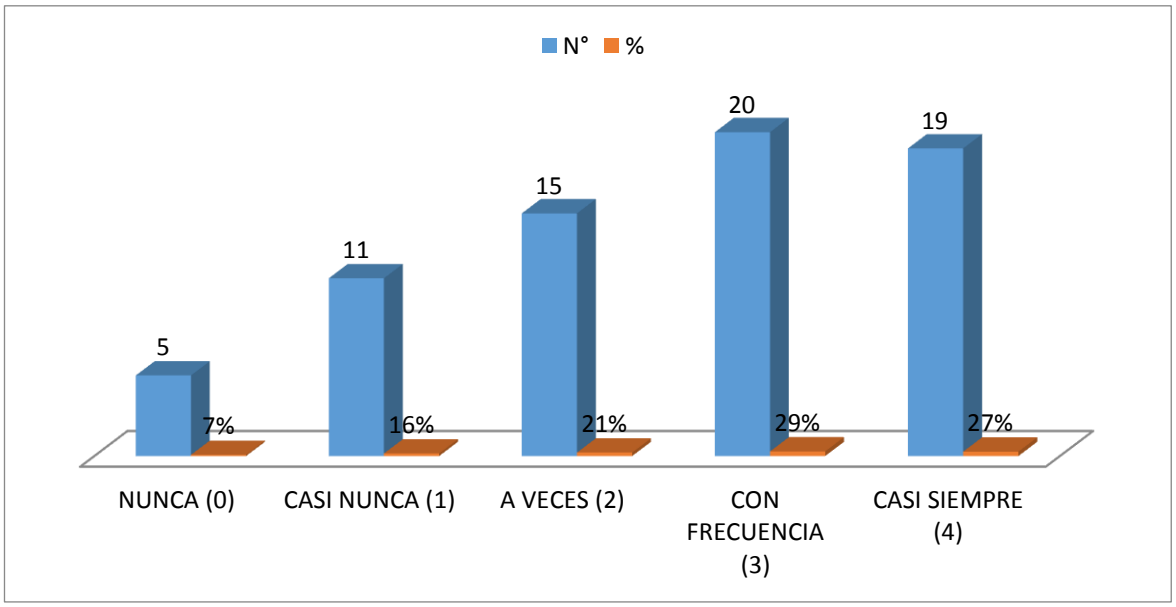


Gráfico 1.Cumplió especificaciones
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

2. Se cumplió con los tiempos de entrega

Al realizar el análisis la mayoría de los clientes encuestados manifiestan que casi siempre se cumple los tiempos de entrega en un 29%, a diferencia que el 26% dicen que se cumple a veces, no obstante al 21% le cumplieron los tiempos de entrega con frecuencia, sin embargo el 13% y 11% expresan que nunca casi nunca se les cumplió en relación con el tiempo. Por consiguiente es necesario manifestar que la entrega y recepción de productos, para una industria, es de suma importancia. Existen muchos costos asociados con una entrega tardía, costos que van desde multas o reducción en los pagos, hasta perder un cliente y todo su consumo.

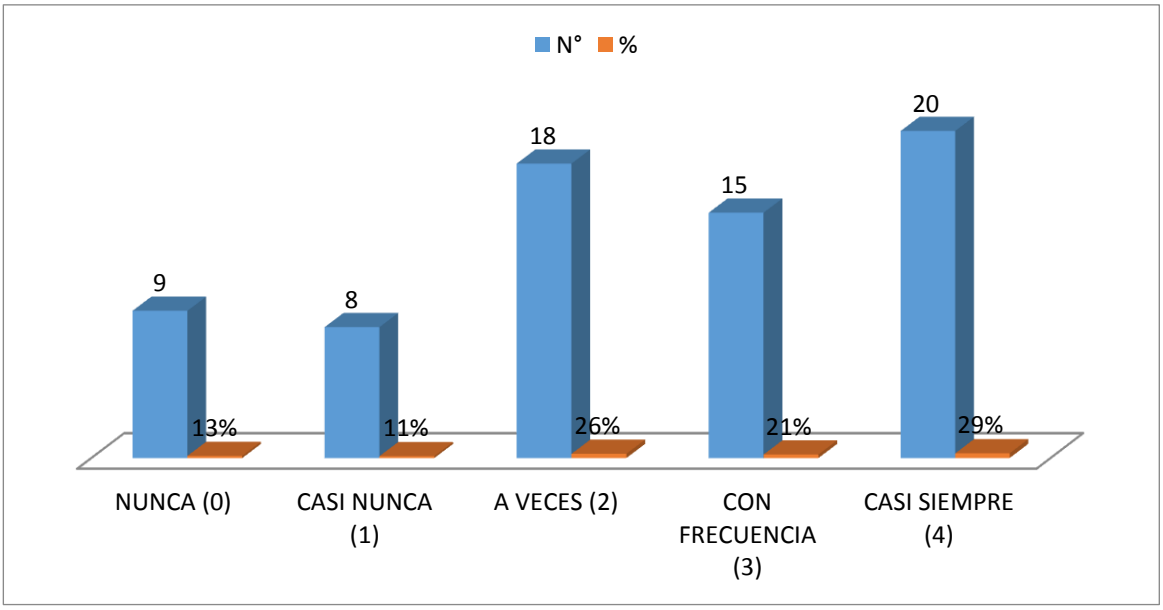


Gráfico 2. Tiempos de entrega
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

3. ¿Percibe Ud. un buen clima laboral dentro de la empresa?

La mayor parte de los clientes externos encuestados manifiestan que siempre se visualiza un clima laboral dentro de la empresa en un 44% mientras que el 30% dicen que lo visualizan con frecuencia, y apenas el 26% lo ve reflejado. Es necesario considerar que el clima laboral es uno de los elementos esenciales que influye en el desempeño de la empresa, en virtud de que el compañerismo afecta en las relaciones internas y comunicación dentro del desarrollo de los procesos.

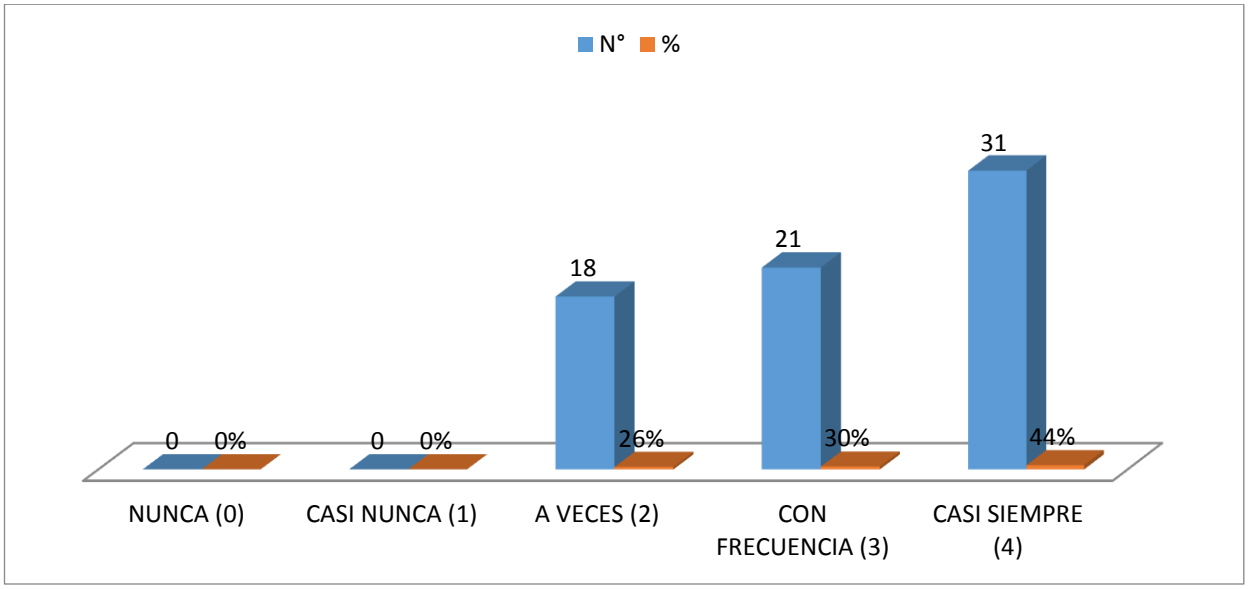


Gráfico 3. Clima laboral
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

4. ¿La información de los productos que oferta la empresa es clara?

La mayoría de los clientes encuestados en un 49% manifiestan que casi siempre la información de los productos ofertados es clara, sin embargo el 30% consideran que la información es clara a veces, y apenas el 21% valoran que esta información es clara con frecuencia. De acuerdo con lo expuesto es necesario recalcar que la información que se presente al consumidor de los productos que se oferta debe clara y precisa con la finalidad de que ellos no tengan problema en la elección de los mismos, y cuando se habla de medicamentos debe estar clara cierta información como condiciones adversas, caducidad, entre otros.

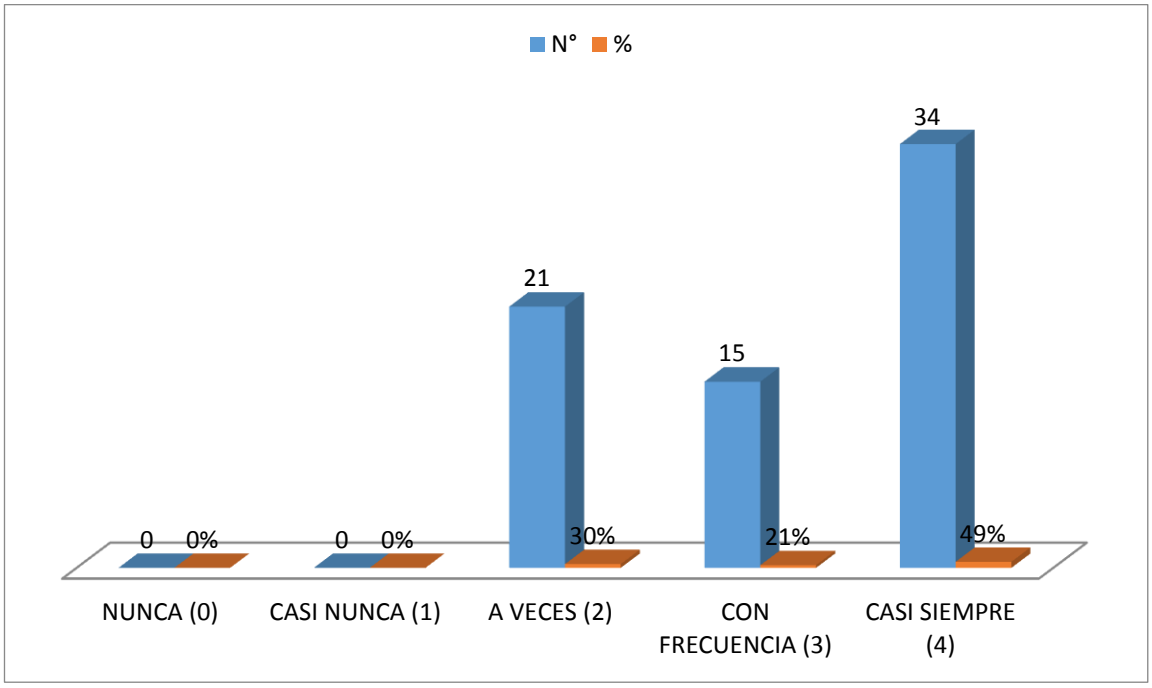


Gráfico 4. Información de los productos
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

5. ¿Existe adecuada comunicación entre los miembros de la empresa y Ud.?

La mayor parte de los clientes en un 41% consideran que casi siempre se visualiza la comunicación interna entre los miembros de la empresa y el consumidor, por otro lado el 20% consideran que la comunicación casi nunca es adecuada, en cambio el 17% valora que a veces existe buena comunicación, y apenas el 13% y el 9% expresan que él no es con frecuencia y nunca existe comunicación respectivamente. Esto nos lleva a manifestar que el proceso de comunicación entre los consumidores y la empresa debe ser siempre el adecuado pues de eso depende el posicionamiento que pueda mantener la empresa.

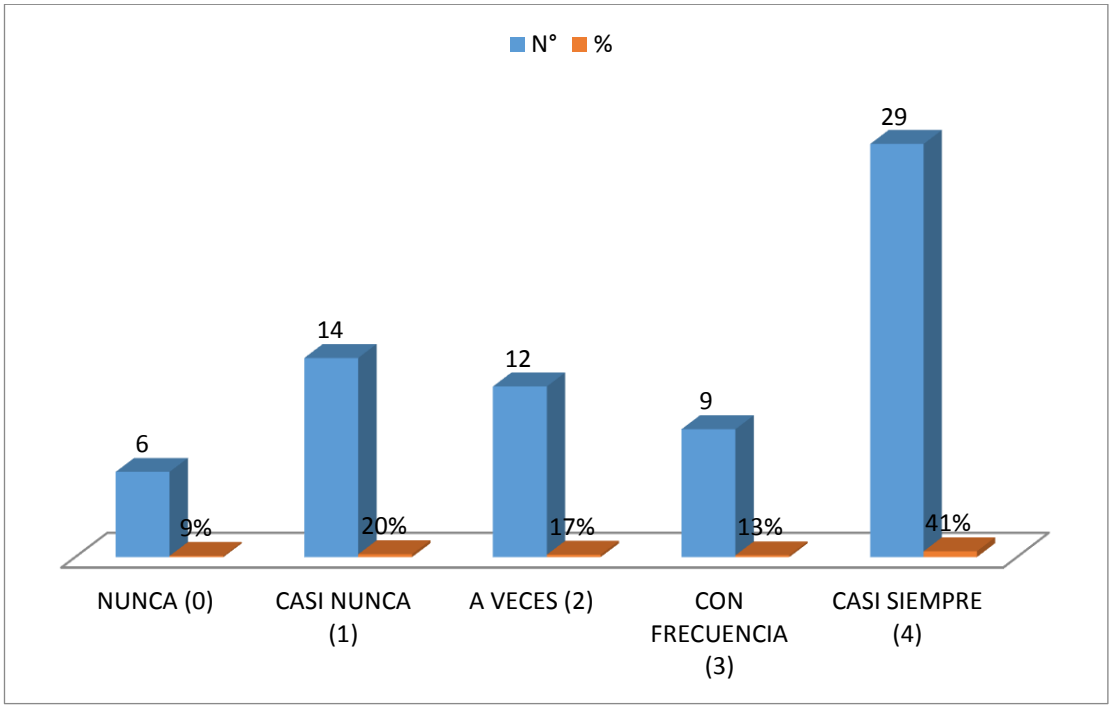


Gráfico 5. Adecuada comunicación
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

6. ¿La empresa ofrece promociones y/o beneficios en las ventas?

La mayoría de los encuestados manifiestan que casi nunca la empresa ofrece promociones o beneficios en las ventas en un 39%, a diferencia del 30% dicen que nunca se ofrecen promociones, por otro lado el 16% de los clientes a veces han recibido promociones y ofertas, por el contrario el 10% manifiesta que casi siempre y apenas el 6% dicen que con frecuencia se les ofrece promociones. Después de lo anteriormente expuesto se debe referenciar que las promociones o beneficios que se pueda ofertar en las ventas es un valor agregado que se incluye para los consumidores lo que permite brindar un mejor servicio y establecer una mejor captación de los mismos así como mantener o mejorar el posicionamiento.

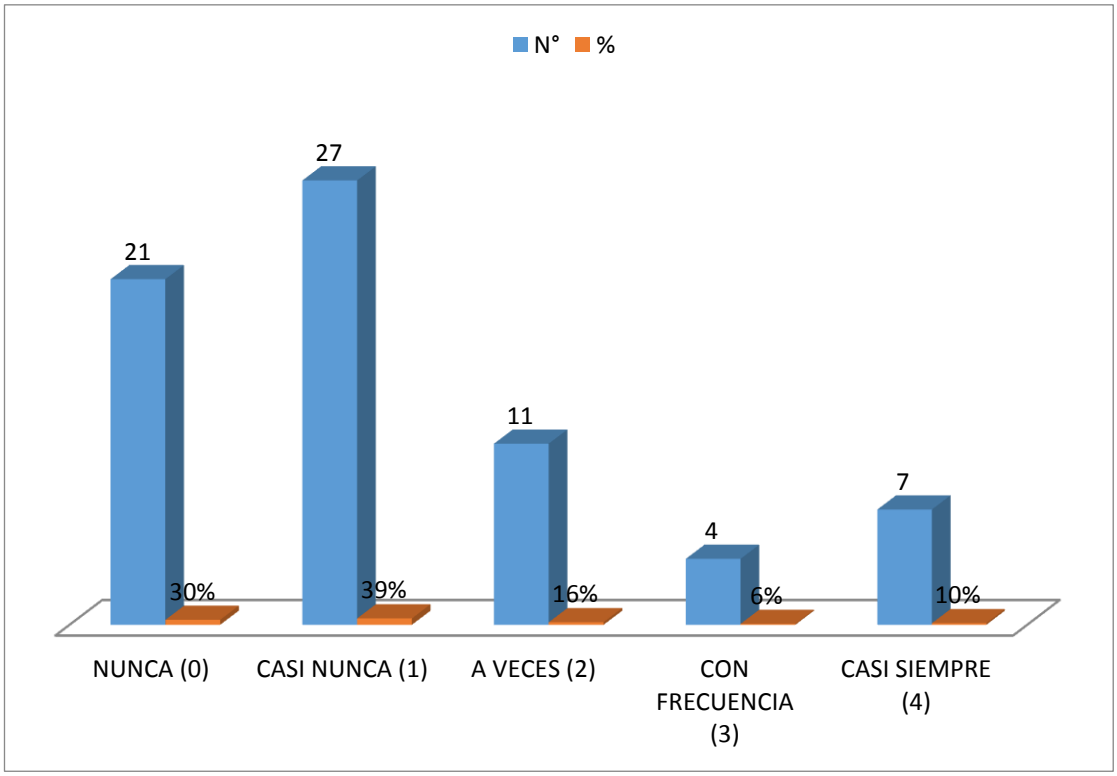


Gráfico 6. Promociones y/o beneficios
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

7. ¿Se siente Ud. satisfecho del servicio que le brindo la empresa?

La mayor parte de los clientes externos en un 56% manifiestan que casi siempre se encuentra satisfechos con el servicio recibido, a diferencia el 34% expresa que con frecuencia ha salido satisfecho de la atención, por otro lado el 10% lo valora como a veces. En consecuencia se puede considerar que el nivel de satisfacción que los clientes tengan del servicio recibido influye en la credibilidad y un requisito fundamental para ganarse un lugar en la mete de los clientes y por ende por mantenerse dentro del mercado meta.

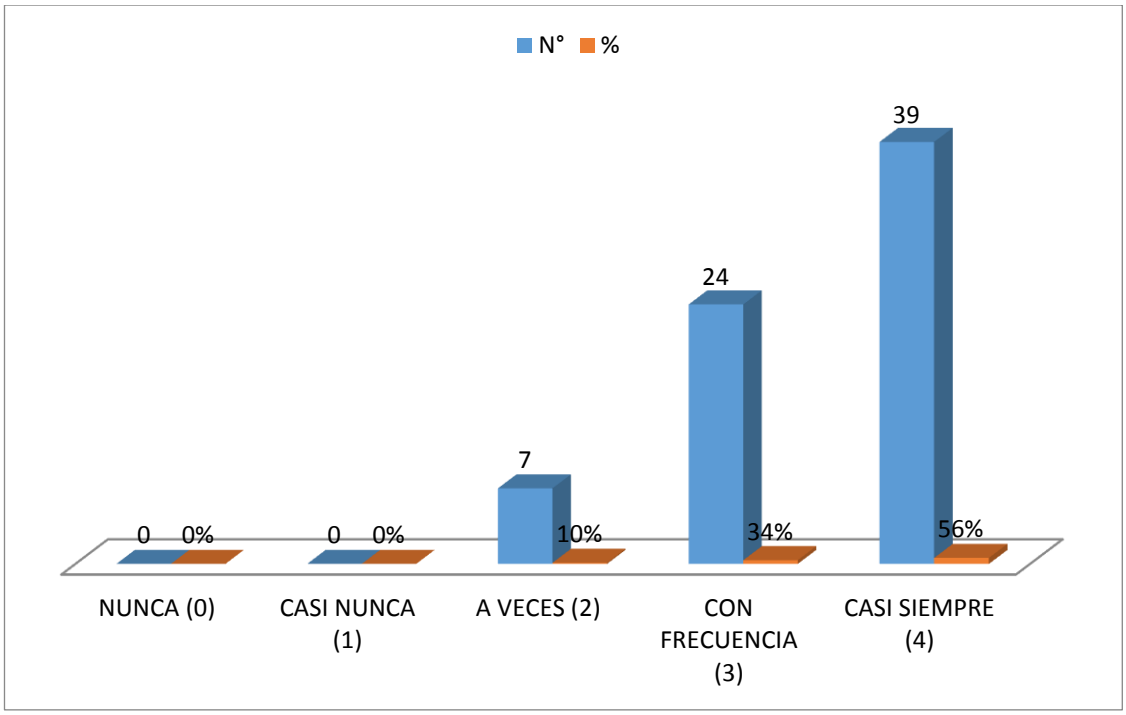


Gráfico 7. Servicio que le brindo la empresa
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

8. ¿Se cumple con las condiciones de transporte y entrega de los productos?

La mayor parte de los encuestados en un 39% manifiestan que a veces se cumplen con las condiciones de transporte y entrega de los productos, por otro lado el 23% dicen que casi nunca se cumplió con las condiciones ofrecidas, por el contrario el 14% y 11% dicen que casi siempre y con frecuencia se cumplieron con las condiciones de transporte, y apenas al 13% nunca se le cumplió con lo ofrecido. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando la logística de los productos farmacéuticos cuenta con una serie de aspectos relevantes que la hacen ser diferente del resto de los sectores por su especial composición y efectos en el consumo humano.

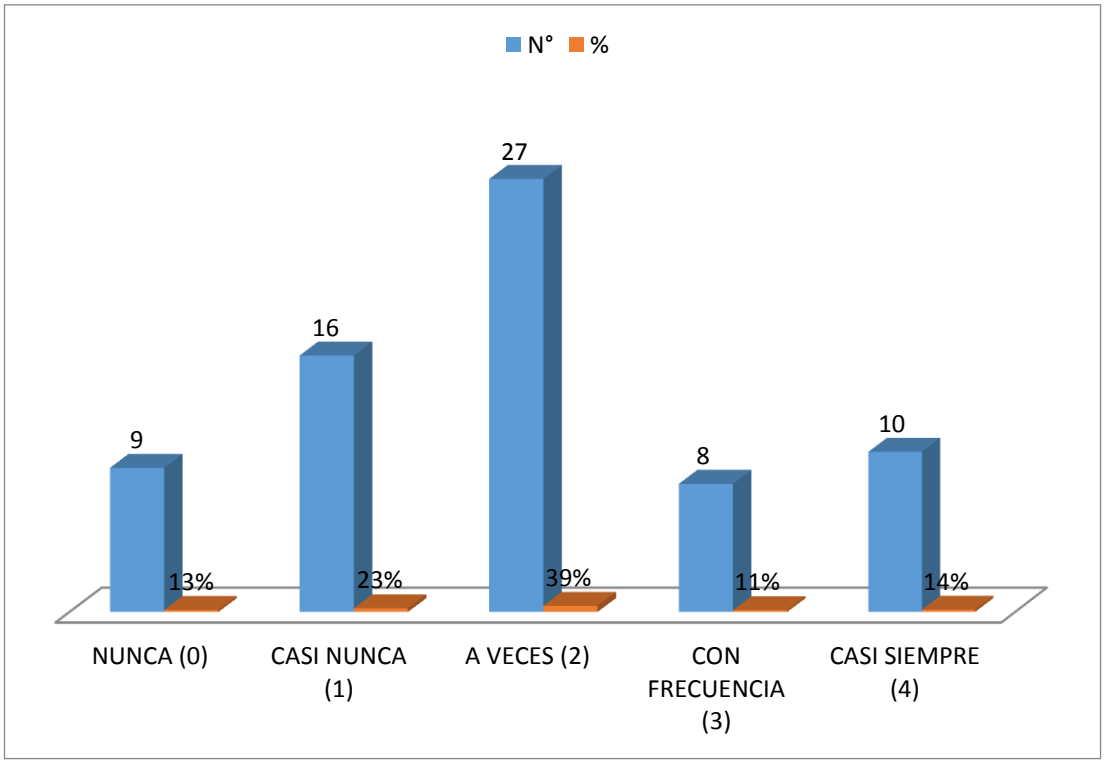


Gráfico 8. Condiciones de transporte y entrega
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

9. ¿Mantiene Ud. buenas relaciones con los integrantes de la empresa?

La mayoría de los clientes externos manifiestan que con frecuencia se manejan buenas relaciones dentro de los miembros de la empresa en un 41%, mientras que el 36% dicen casi siempre, por otro lado el 11% refiere que a veces perciben buenas relaciones, y apenas el 9% y el 3% consideran que casi nunca y nunca reflejan buenas relaciones dentro de la empresa. Sobre la base de las consideraciones anteriores una buena comunicación repercutirá positivamente en el crecimiento de una empresa; la comunicación interna puede ser de tipo verbal, escrita o telemática, de forma que las relaciones entre los miembros y la forma en que se comunican juega un punto clave en el desarrollo de las funciones y en el cumplimiento de trabajos con eficacia y eficiencia.

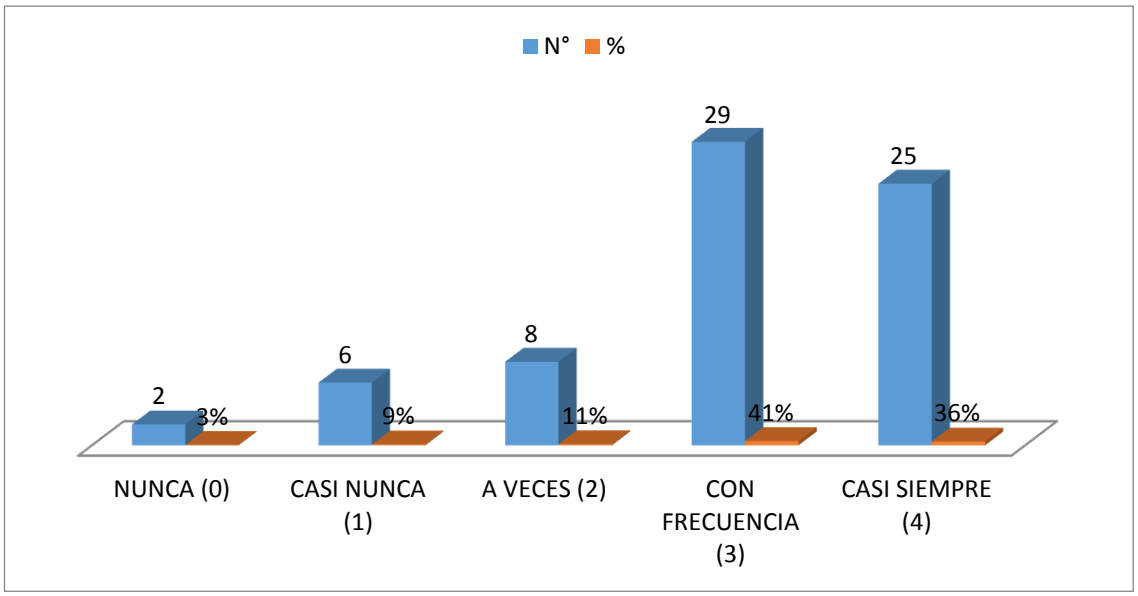


Gráfico 9. Buenas relaciones con los integrantes
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

10. ¿Existe servicio postventa?

La mayoría de los clientes encuestados en un 49% manifiestan que nunca existió servicio postventa, por otro lado el 27% dicen casi nunca, sin embargo el 10% a veces tuvo servicio postventa, y apenas el 9% y 6% refieren que con frecuencia y casi siempre tuvieron servicio post-venta. En el marco de las observaciones anteriores el servicio post venta consiste en la atención al cliente posterior a la compra, y es fundamental dentro de tu estrategia de marketing. El servicio post venta es una de las mejores formas de generar lealtad hacia tu marca y conseguir la fidelidad de tus clientes. Es importante entender que un cliente satisfecho no se genera antes de la venta, sino después. Si esto se entiende bien, se le dará al servicio post-venta el valor que verdaderamente tiene y tú dejarás de pensar que atender bien a tus clientes es un favor que tú les haces a ellos.

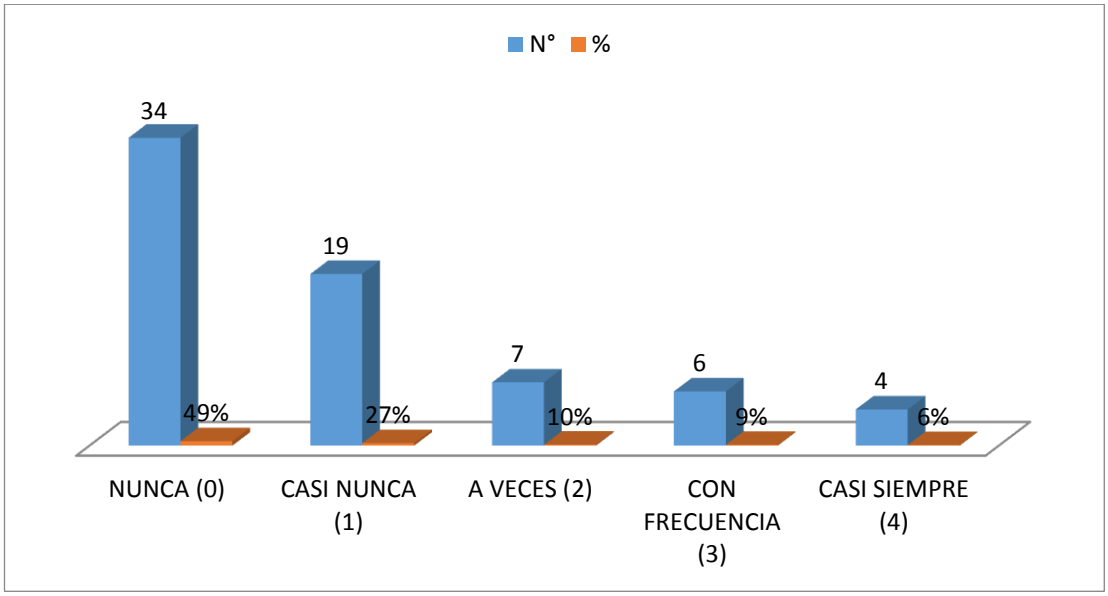


Gráfico 10. Servicio postventa
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

11. La percepción del trato recibido fue:

La mayor parte de los encuestado en un 67% califica como excelente el trato recibido, sin embargo el 20% como muy bueno, y apenas el 13% como bueno. Sobre la base de los análisis realizados la percepción que tengan los clientes acerca del servicio que se oferta es de vital importancia pues de eso depende la fidelidad de los mismos así como de la imagen que se proyecte hacia afuera lo que contribuirá a una mayor captación de clientes y elevar el posicionamiento de la empresa.

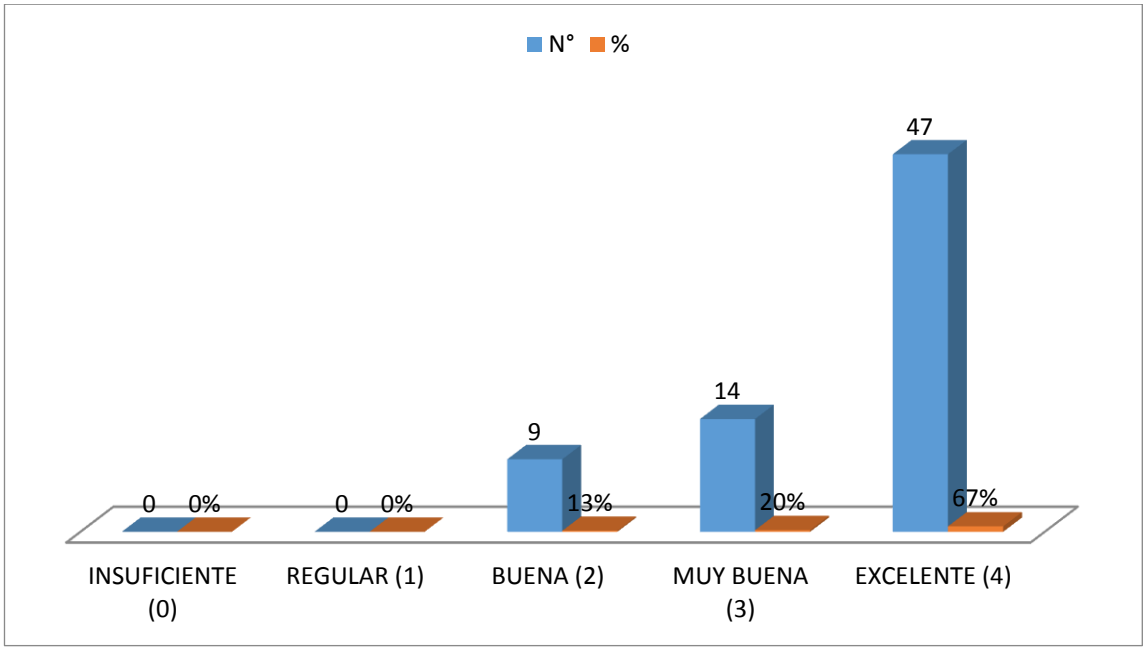


Gráfico 11. Percepción del trato
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

12. Cómo considera el profesionalismo de la empresa P y Z

La mayor parte de los cliente en un 34% califican como muy bueno el profesionalismo de la empresa, mientras que el 27% lo valoran como bueno, sin embargo el 26% lo califica como excelente y apenas el 13% como regular. Es importante considerar que el profesionalismo de la empresa es parte de la imagen institucional que se proyecta hacia afuera y que influye en el posicionamiento que se tenga ante los consumidores.

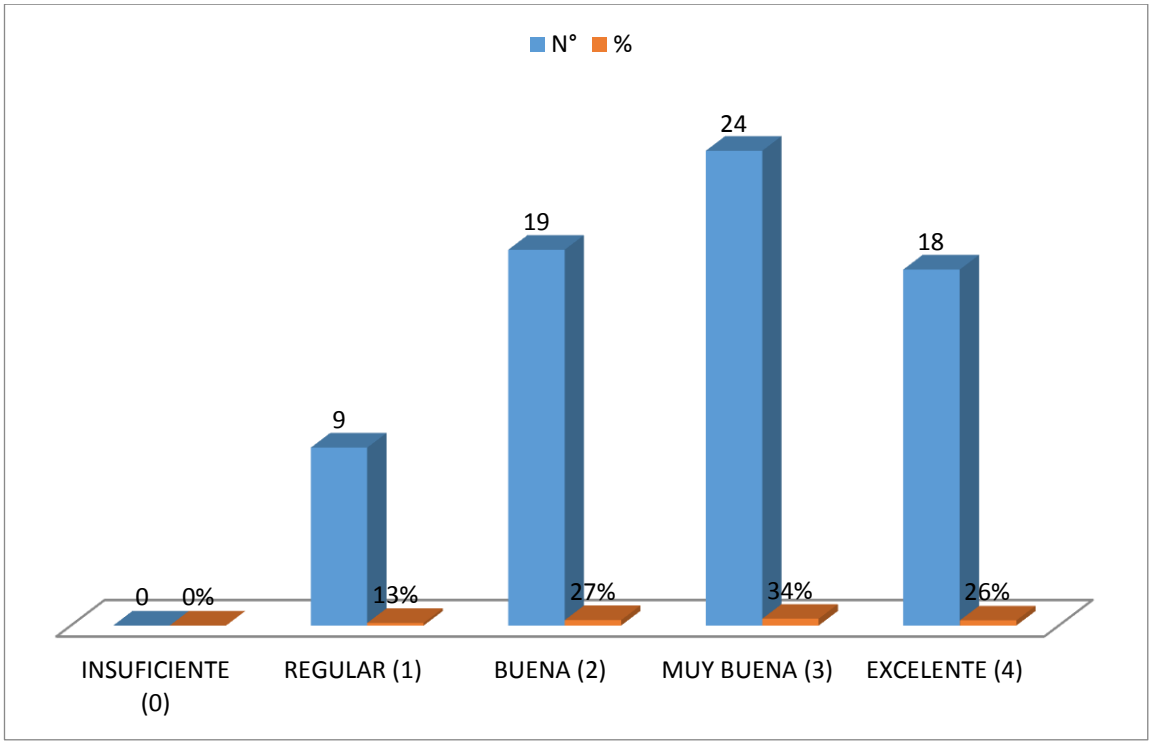


Gráfico 12. Profesionalismo de la empresa P y Z
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

13. La aplicación del BSC contribuirá a mejorar el sistema de control de gestión de la empresa

La mayoría de los encuestados manifiestan que la aplicación del BSC contribuirá a mejorar el sistema de control de gestión de la empresa en un 70% mientras que el 30% opina lo contrario, de lo que se concluye que el BSC como herramienta gerencial sin duda alguna mejorará el control de la gestión, ya que permite la organización de los procesos de la misma.

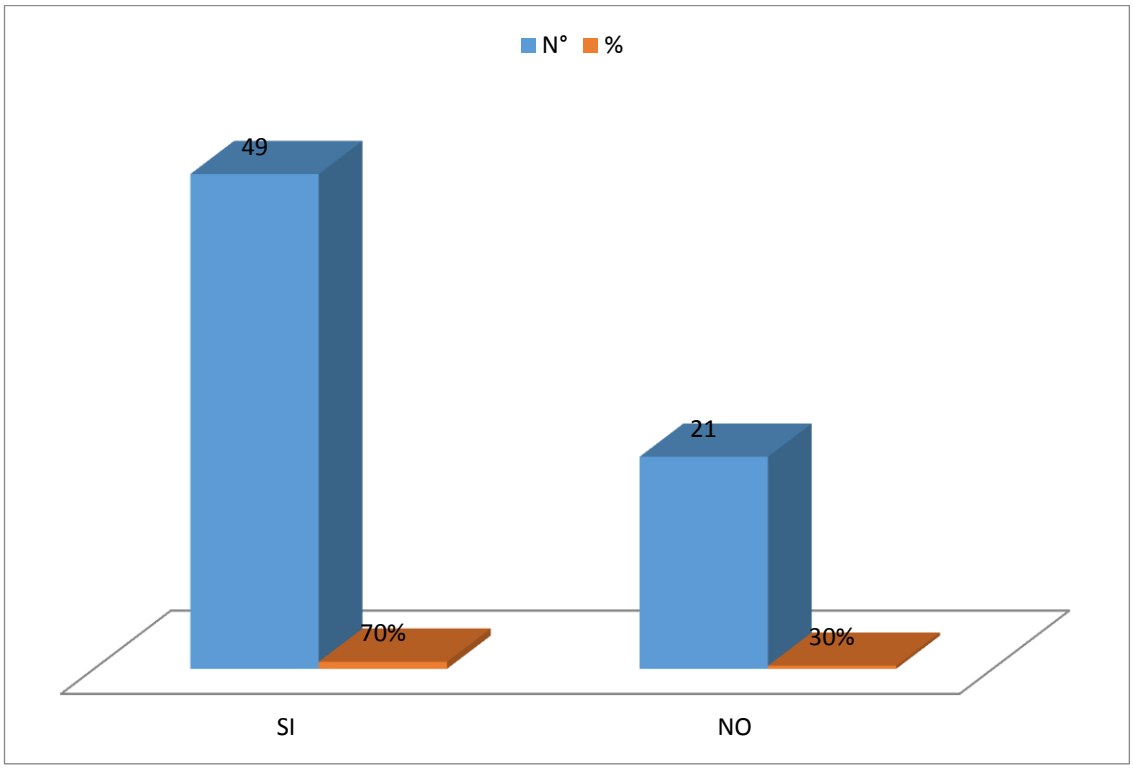


Gráfico 13. BSC / SCG
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

14. La aplicación del BSC contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa

La mayoría de los encuestados manifiestan que la aplicación del BSC contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa de la empresa en un 81% y apenas el 19% opina lo contrario, de lo que se concluye que el BSC como herramienta gerencial influye en la comunicación pues al diseñar los procesos se busca la interacción de sus miembros así como el involucramiento y pertinencia de ellos con la empresa

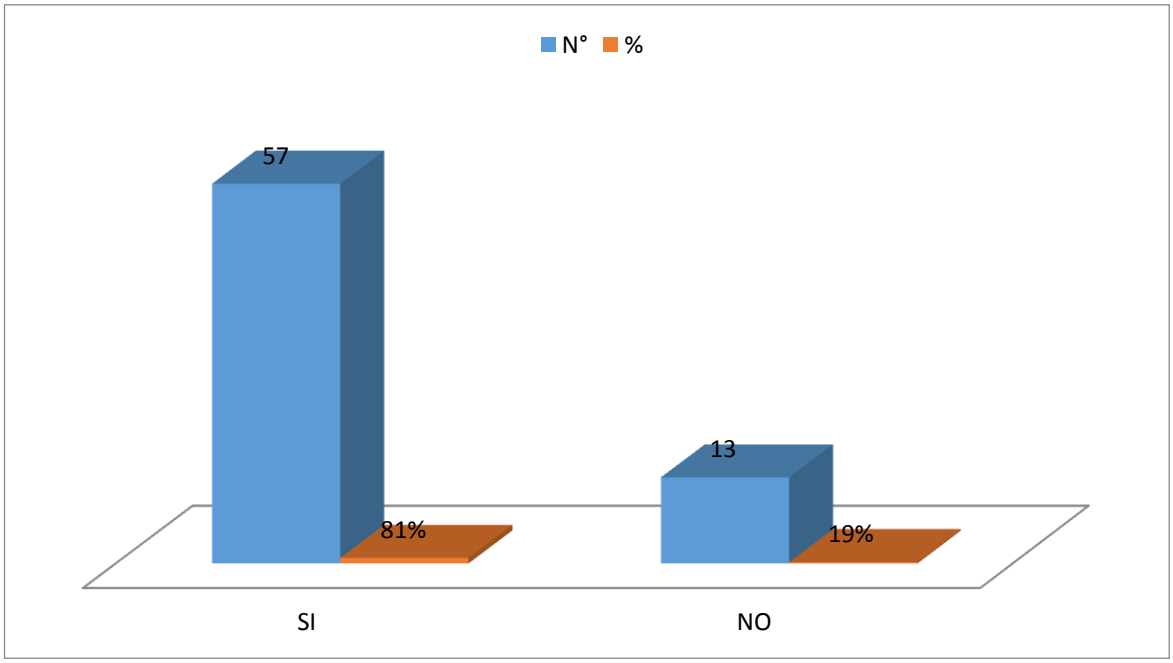


Gráfico 14. BSC / relaciones interpersonales
Fuente encuesta a clientes externos
Elaborado por: Diana Villegas

5.2.Análisis de las encuestas aplicadas a los directivos y clientes internos

1. ¿Conoce en qué consiste la herramienta del balance Scorecard?

La mayor parte de los directivos y clientes internos encuestados en un 53% manifiestan que no conocen en qué consiste la herramienta del Balanced Scorecard, mientras que el 27% casi nunca, y apenas el 7% lo valora como a veces, con frecuencia y casi siempre. Se debe considerar los criterios expresados por **Robert Kaplan y David Norton**, creadores del BSC en 1992 afirman: "BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio."

Sobre la base de las consideraciones anteriores la estrategia seleccionada para llevar adelante el trabajo debe integrar a todos los colaboradores de la organización, sin importar el nivel estratégico que cumplen, para que en conjunto puedan conseguir los objetivos trazados por la compañía.

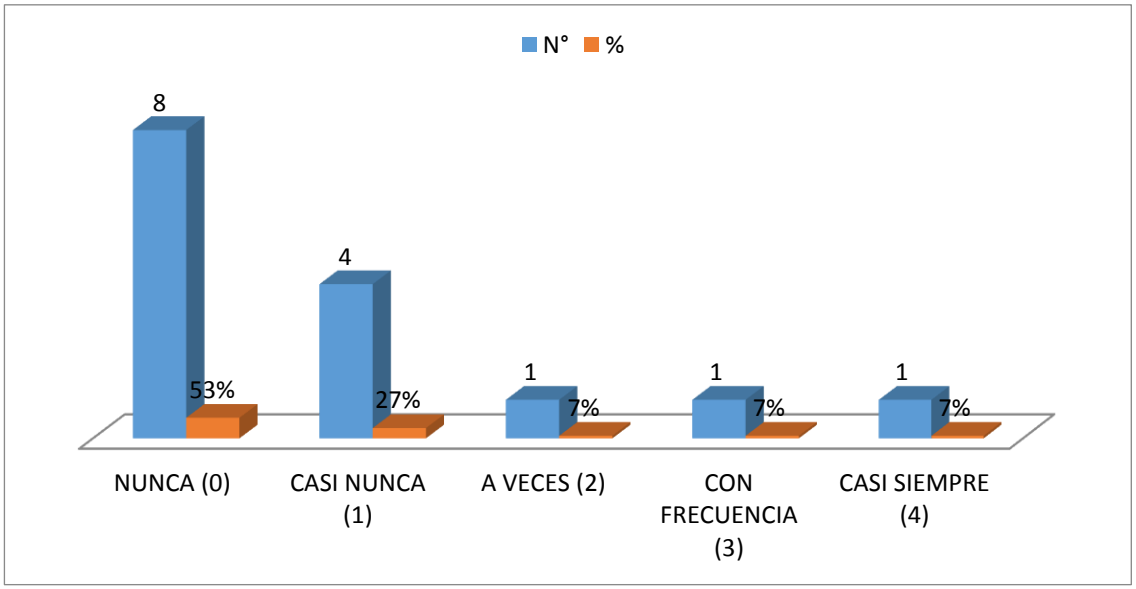


Gráfico 15. Conoce el BSC
Fuente encuesta a directivos y clientes internos
Elaborado por: Diana Villegas

2. ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de seguimiento y control del Sistema de Gestión?

Dentro de los aspectos que consideran que se puede mejorar con la implementación del BSC dentro de la empresa y según el criterio de los directivos y clientes internos son: el enfoque al cliente con un 15%, seguimiento, medición y análisis con el 13% compromiso gerencial y cultura organizacional, comunicación y difusión, definición de la estrategia, liderazgo con un 11% , compromiso con la dirección con el 8%, enfoque al trabajador con el 7%, y con el 5% alineación a las tareas, formación y educación en BSC.

Muchas veces la gerencia, mecanizada en cumplir con ciertos requisitos básicos formula el marco estratégico: la misión, la visión y los valores organizacionales, más no lo pone en práctica en el día a día de la empresa, esos planes de operación que aseguran el cumplimiento de la estrategia quedan recluidas en un papel. Es decir, que las funciones diarias de la empresa se llevan a cabo sin contar con un foco u objetivo claro, cada departamento o área toma sus decisiones sin apoyarse en una orientación generalizada y visionaria, lo cual demuestra una fuerte desarticulación o delineamiento interno, por ello, y partiendo de la definición de que "El BSC es un marco de referencia para definir y comunicar las prioridades de una empresa, para que los esfuerzos individuales y grupales sean coordinados de manera consistente con la estrategia de la organización" podemos concluir que lo crucial de este modelo es alinear las estrategias, todas hacia el mismo fin común y con el requisito de la acción (De Felice & Petrillo , 2015).

El Balanced Scorecard 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.

Este brinda grandes beneficios ya que induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

Redefinición de la estrategia en base a resultados.

Traducción de la visión y estrategias en acción.

Favorece en el presente la creación de valor futuro.

Integración de información de diversas áreas de negocio.

Capacidad de análisis.

Mejoría en los indicadores financieros (Ruiz, 2014).

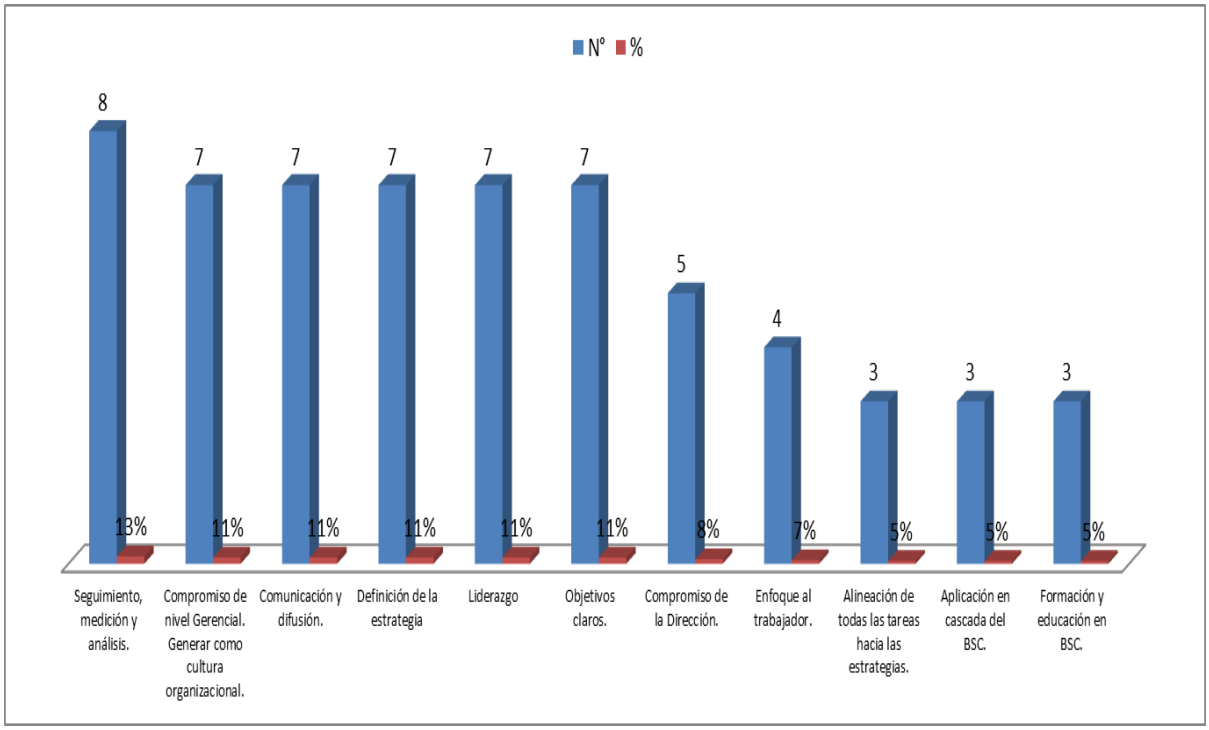


Gráfico 16. Aspectos a mejorar
Fuente encuesta a directivos y clientes internos
Elaborado por: Diana Villegas

3. La aplicación del BSC contribuirá a mejorar el sistema de control de gestión de la empresa

La mayoría de los directivos y empleados manifiestan que la aplicación del BSC contribuirá a mejorar el sistema de control de gestión de la empresa en un 87% mientras que el 13% opina lo contrario, de lo que se concluye que el BSC como herramienta gerencial sin duda alguna mejorará el control de la gestión, ya que permite la organización de los procesos de la misma.

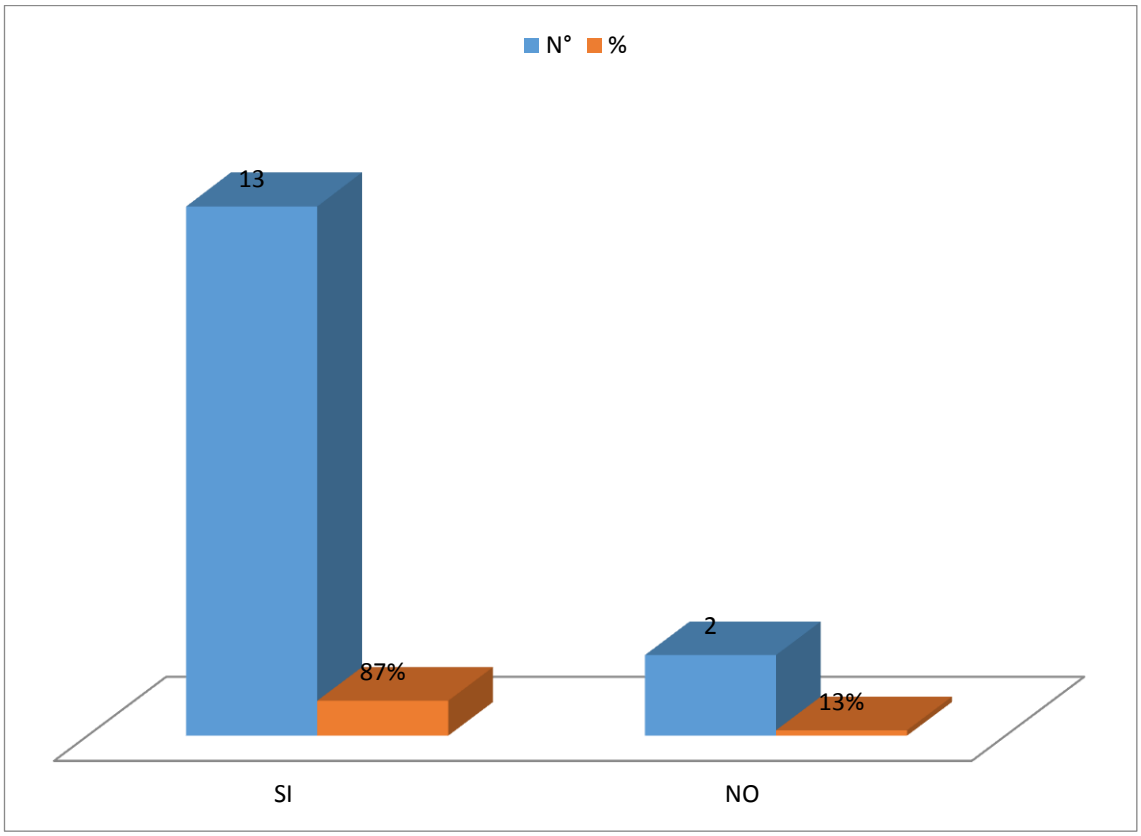


Gráfico 17. BSC / SCG
Fuente encuesta a directivos y clientes internos
Elaborado por: Diana Villegas

4. La aplicación del BSC contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa

La mayoría de los de los directivos y empleados manifiestan que la aplicación del BSC contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa de la empresa en un 73% y apenas el 27% opina lo contrario, de lo que se concluye que el BSC como herramienta gerencial influye en la comunicación pues al diseñar los procesos se busca la interacción de sus miembros así como el involucramiento y pertinencia de ellos con la empresa

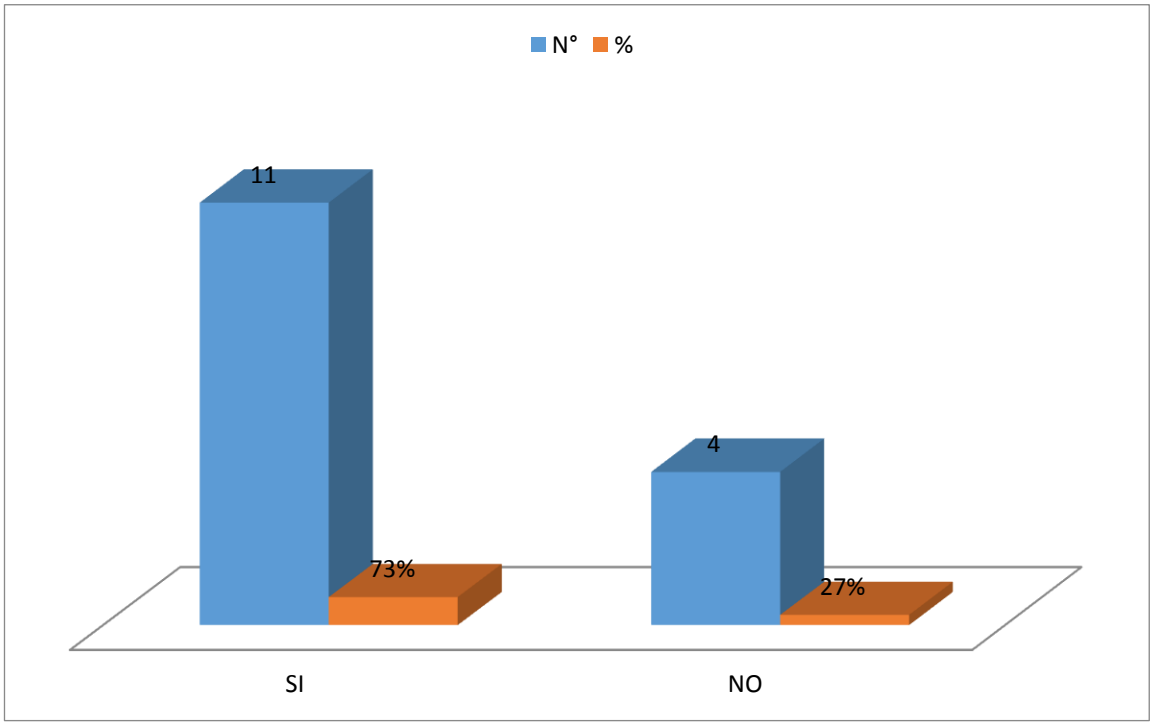


Gráfico 18. BSC / relaciones interpersonales
Fuente encuesta a directivos y clientes internos
Elaborado por: Diana Villegas

5.3.Análisis FODA

Se aplicó un análisis FODA que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998)

Se consideró las opiniones de clientes externos y de directivos y clientes internos, marcando con rojo las coincidencias entre los 2 grupos:

Tabla 2
Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DIRECTIVOS Y CLIENTES INTERNOS	Desempeño de administrativos	**Cartera Vencida**	Herramientas de gestión	Rotación de empleados
	Promociones	**Productos en mal estado**	Empresa lider	Competencia
	Inventarios	**Clientes insatisfechos**	Potenciación de oferta de productos genéricos en el Ecuador	Situación política y económica del país
	Atención al cliente	Computadores desactualizados	Proveedores	Inversiones altas
	Comunicación con el cliente	Productos no facturados	Volúmenes productivos	
	Atención oportuna	Falta de transporte		
	Conocimiento de técnicas	Visistas a los clientes		
	Utilidades	Falta de capacitación		
	Manejo personalizado a los proveedores	Prcesos no formalizados		
	Objetivos claros	No hay supervisión		
	Visión socializada	Comunicación		
	Creciemiento del área			
	Clientes fieles			
CLIENTES EXTERNOS	Liderazgo	Falta de marketing	Promociones	Competencia
	Solución de problemas	Productos en mal estado	Oportunidades de crecimiento	Barreras en los mercados
	Capacitación	Falta de interés en minoristas	Proveedores	Falta de interes de clientes potenciales
	Respuesta rápida	Falta de disponibilidad del personal	Productos innovadores	Situación política y económica del país
	Atención al cliente	Clientes insatisfechos	Potenciación de oferta de productos genéricos en el Ecuador	Saturación del mercado
	Equipo de trabajo	Aspectos financieros	Nuevos producto a nivel nacional	Nuevos productos o marcas
	Productos de calidad	Maltrato al personal	Ferias nacionales e internacionales	Rotación de empleados
	Existencia de cadenas de distribución	Maltrato al cliente		Inversión privada
	Recursos Humanos competentes	Horarios de atención		Caducidad de los medicamentos
	Motivación al personal	Area física limitada		
	Correcta distribución del personal			

Fuente encuesta a clientes externos, directivos y clientes internos
Elaborado por: Diana Villegas

Al trasladar a la información anterior a una matriz FODA se tiene estructurada de la siguiente manera:

Tabla 3.
Matriz FODA

ANALISIS FODA		
ANALISIS INTERNO	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	Atención al cliente	Cartera Vencida
	Atención oportuna	Productos en mal estado
	Desempeño de administrativos	Clientes insatisfechos
	Inventarios	Computadores desactualizados
	Comunicación con el cliente	Productos no facturados
	Conocimiento de técnicas	Falta de transporte
	Utilidades	Visistas a los clientes
	Manejo personalizado a los proveedores	Falta de capacitación
	Objetivos claros	Prcesos no formalizados
	Visión socializada	No hay supervisión
	Creciemiento del área	Comunicación
	Clientes fieles	Falta de marketing
	Liderazgo	Falta de interés en minoristas
	Solución de problemas	Falta de disponibilidad del personal
	Capacitación	Aspectos financieros
	Equipo de trabajo	Maltrato al personal
	Productos de calidad	Maltrato al cliente
	Existencia de cadenas de distribución	Horarios de atención
	Recursos Humanos competentes	Area física limitada
	Motivación al personal	
ANALISIS EXTERNO	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	Herramientas de gestión	Competencia
	Empresa lider	Situación política y económica del país
	Potenciación de oferta de productos genéricos en el Ecuador	Inversiones altas
	Proveedores	Barreras en los mercados
	Volúmenes productivos	Falta de interes de clientes potenciales
	Promociones	Saturación del mercado
	Oportunidades de crecimiento	Nuevos productos o marcas
	Productos innovadores	Inversión privada
	Nuevos producto a nivel nacional	Caducidad de los medicamentos
	Ferias nacionales e internacionales	

Fuente encuesta a clientes externos, directivos y clientes internos
Elaborado por: Diana Villegas

5.4. Validación de la Hipótesis

H1: La aplicación de un **sistema de control de gestión apoyado en el Balanced Scorecard** en la empresa P y Z del Sector Farmacéutico contribuirá a mantener **buenas relaciones** con los integrantes de la empresa.

H0: La aplicación de un **sistema de control de gestión apoyado en el Balanced Scorecard** en la empresa P y Z del Sector Farmacéutico **NO contribuirá a mantener buenas relaciones con los integrantes** de la empresa.

- Se calcula la frecuencia observada

a. Tabla de Frecuencias Observadas

Hipótesis	Sí	No	TOTAL	
La aplicación de un sistema de control de gestión apoyado en el Balanced Scorecard en la empresa P y Z del Sector Farmacéutico contribuirá a mantener buenas relaciones con los integrantes de la empresa. (H0)	11	4	15	
La aplicación de un sistema de control de gestión apoyado en el Balanced Scorecard en la empresa P y Z del Sector Farmacéutico contribuirá a mantener buenas relaciones con los integrantes de la empresa. (H1)	57	13	70	
	TOTAL	68	17	85

- Se calcula la frecuencia esperada

b. Tabla de Frecuencias Esperada (Total filas x Total columnas) / TOTAL

PREGUNTAS	Sí	No	TOTAL	
La aplicación de un sistema de control de gestión apoyado en el Balanced Scorecard en la empresa P y Z del Sector Farmacéutico contribuirá a mantener buenas relaciones con los integrantes de la empresa. (H0)	12.00	3.00	15.00	
La aplicación de un sistema de control de gestión apoyado en el Balanced Scorecard en la empresa P y Z del Sector Farmacéutico contribuirá a mantener buenas relaciones con los integrantes de la empresa. (H1)	56.00	14.00	70.00	
	TOTAL	68	17	85

- Se calcula grados de libertad

c. Grados de Libertad: (Nº de filas – 1) X (Nº de columnas – 1)

Grados de Libertad: (2 – 1)(2 – 1) = 1 x 1 = 1

- Aplico la fórmula de chi cuadrado

$$X^2 = \Sigma \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

O	E	(O-E)	(O-E)^2	(O-E)^2/E
11	12.00	-1.0000	1.0000	0.0833
57	56.00	1.0000	1.0000	0.0179
4	3.00	1.0000	1.0000	0.3333
13	14.00	-1.0000	1.0000	0.0714
		Total		0.51

De donde se tiene un valor de chi cuadrado calculado de **0.51**

- Idéntico el valor de chi cuadrado crítico en la tabla de contingencia para el 95% de confianza esto es un valor de p=0.05 y 1 grado de libertad

DISTRIBUCIÓN X2

Grados de libertad	Probabilidad		
	0.05	0 .01	0 .001

1	**3.84**	6.64	10.83
2	5.99	9 .21	13.82
3	7.82	11.34	16.27
4	9.49	13.28	18.47
5	11.07	15.09	20 .52
6	12.59	16.81	22.46
7	14.07	18 .48	24.32
8	15.51	20.09	26.12
9	16.92	21 .67	27.88
10	18.31	23.21	29.59
	Significativo		

Para este caso el valor de chi cuadrado crítico es de 3.84

De donde se tiene que:

chi cuadrado crítico 3.84 > chi cuadrado calculado 0.51

Aplicando la regla de decisión del chicuadrado que expresa que:

"Si es mayor el chi cuadrado crítico que el calculado se valida la hipótesis alternativa y se rechaza la nula y el nivel de correlación es alto mientras más cercano es a 1"

CONCLUSIÓN: Se valora la **H1 "**La aplicación de un **sistema de control de gestión apoyado en el Balanced Scorecard** en la empresa P y Z del Sector Farmacéutico contribuirá a mantener **buenas relaciones** con los integrantes de la empresa"; y existe un nivel medio de correlación entre las variables de estudio.

6. Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de investigación se ha llegado a formular las siguientes conclusiones:

En la Empresa Farmaceútica PyZ, no se realiza el control en cada una de sus actividades, por lo que no pueden precisar correctamente sus errores y por ende no se corregirán las fallas, de esta forma no podrán cumplir con sus objetivos.

En la Empresa Farmaceútica PyZ, no cuenta con un sistema de gestión adecuado, ni con la información necesario que determine un buen índice de gestión.

En la Empresa Farmaceútica PyZ, no utiliza la herramienta de Balanced Scorecard por lo que sus metas no se consumaran eficazmente, de tal forma si se aplica un cuadro de Mando Integral a la Empresa, seguirá cumpliéndose sus objetivos dependiendo de su grado a mediano y largo plazo mediante la puesta en práctica de diferentes estrategias, de igual forma no se dificultara el cumplimiento de cada una de las metas propuestas en el BSC ya que la Empresa Farmaceútica PyZ, es una empresa de prestigio y con posicionamiento en el mercado.

7. Recomendaciones

La Empresa Farmaceútica PyZ, al manejar el control no solamente debe hacerlo al final de su distribución, sino que al inicio y proceso de cada una de sus actividades, generando una retroalimentación para generar eficacia y corregir desviaciones que se puedan presentar.

La empresa puede implementar un cuadro de mando integral, ya que es un sistema de control de gestión adecuado y efectivo, por ser un instrumento conocido y monopolizado en la actualidad, asado en la visión empresarial, pues le puede proporcionar a la compañía una estructura para transformar sus estrategias en acciones, ofreciéndole un cambio y mayores posibilidades de información para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

La Empresa Farmaceútica PyZ, para alcanzar el desarrollo positivo y eficaz en su control de gestión debe realizar siempre y de manera continuo estudio e investigaciones, los mismos que ayudaran en la toma de decisiones, igualmente la realización de un análisis para la creación de un proyecto, ya que es tan necesario para el cumplimiento de sus metas y objetivos, para que la utilización de sus fondos sea la correcta, dando importancia a las acciones requeridas en primera instancia, luego para poner en acción aquellas estrategias a largo plazo.

Bibliografía

Lozada , J. (2011). *Metodología para la Gestión Empresarial Basada en el Balanced Scorecard, Gestión Basada en Procesos.* Guayaquil-Ecuador .

Acevedo Urquiaga, A. (2013). Modelo de Gestión Colaborativa del Flujo Logístico. *Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. La Habana Cuba.

Ackoff, R. (2011). *Planificación de la empresa del Futuro.* México: Ed. Limusa.

Alveiro Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa.* Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

Amat Salas, O., & Banchie, L.-C. (Junio de 2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol.24*(no.1).

Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral* . Madrid.

Blanco, F. (2012). *El control integrado de gestión: Iniciación a la dirección por sistemas* (Undécima edición ed.). México D.F: Editorial Limusa.

Brian Quinn , J., & Mintzberg, H. (2013). *"El Proceso Estratégico – Conceptos, contextos y casos"* (Segunda Edición ed.). Editorial Prentice Hall Hispano Americana S.A.

Calle, A., & Álvarez, E. (2011). *Propuesta de modelo para la innovación colaborativa de la Pyme con su cadena de suministro.* Cartagena.

Camisón , C., Cruz , S., & González , T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson Educación S.A.

Camisón , C., Cruz , S., & González , T. (2012). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson Educación S.A.

Cárdenas Agreda , H. (2011). *Diseño conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa para una empresa de telecomunicaciones.* Colombia: Editrial Universidad Nacional De Colombia .

Chiavenato, I. (1999). *Principios de la Administración.* México: Mc Graw hill.

Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración* (12da. edición ed.). Pearson.

De Felice , F., & Petrillo , A. (Octubre de 2015). Multidimensional Balanced Efficiency Decision Model. *Journal of Technology Management & Innovation, vol.10*(no.3).

Ermida, J. (2012). *Administración y estrategia.* Buenos Aires: Editorial Macchi.

Espejo, R., & Harnden, R. (2010). *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM.* Editorial John Wiley & Sons Ltd.

Espino-ValdésI,, A., & Nogueira-Rivera , D. (dciembre de 2015). La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral. *vol.36* (no.3).

Estupiñán, A. (2013). Diseño de indicadores de gestión de la producción en la industria de producción de alimentos: Aplicación del modelo en una empresa de la industria dealimentos de la ciudad de Barranquilla en la Costa Atlántica Colombiana. *Tesis doctoral*. Colombia.

Evangelista de Barros, O. J. (Diciembre de 2016). Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company. *Revista Contabilidade & Finanças - Scielo, vol.27* (no.72), Editorial Universidade Federal de Pernambuco.

Gerry , J., & Kevan , S. (2011). *Drección Estratégica* (Quinta edición ed.). Madrid.

González , O., & Vega, J. (2014). *Los sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones.* http://www.acse.com.ar/imagenes/06-005%20Sist_control-1a.doc.

González, F., & Ganaza, J. (2010). *Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas.* Madrid: Ed. Pirámide.

González, Francisco. (2010). *Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas.* Madrid: Ed. Pirámide.

Graells, J. (2010). *"Administración colaborativa, el cambio de verdad"*. Obtenido de http://www.slideshare.net/jordigraells/ambits43-jordigraells

Illera, R. (2010). *Ejercicios de Administración y Funciones de Empresa.* Madrid: Ed. Sanz y Torres.

Illera, R. (2011). *Administración y Funciones de Empresa.* Madrid: Ed. Sanz y Torres.

Jiménez, R. (2011). *Diseño de modelo de gestión para el control de los recursos empleados en el proyecto de fabricación de los intercambiadores de calor de la empresa.* Venezuela: Sidetur C.A.

Kaplan , R., & Norton, D. (2000). *"Balanced Score Card".* México: Editorial Gestión.

Kaplan, & Norton. (2011). *Mapas estratégico.* Gestión 2000.

Kaplan,, R., & Norton, D. (2004). *v.* Boston.

Koontz , H. (2015). *Administración.* México: Editorial Mc Graw and Hill. .

Mergel, I. (2011). *v.* IBM Center for the Business of Government (Using Technology Series).

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Revista de Economía*.

Muñiz, Luis. (2011). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica* (3era Edición ed.).

Muñoz Machado, A. (2010). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública.* Ediciones Díaz Santos.

Nils - Goran , O. (2014). *El Cuadro de Mando en Accion.* Editorial: Deusto.

Norton, D., & Robert , K. (2001). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral.* Editorial: Gestion 2000.

Norton, David; Kaplan , Robert. (2001). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial: Gestion 2000.

Real Academia Española de la Lengua. (2012). *Diccionario.* España.

Roy , J., & Wetter, M. (2011). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando.* Editorial: Gestion 2000.

Ruiz, K. (2014). "Diseño de Cuadro de Mando Integral y Metodología de Implementación para el Proceso de Producción en Distrago Química S.A.". Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Sánchez , P. (2000). *"Financiera Calidad y Productividad".*

Sánchez Vázquez, J. M. (Junio de 2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol.24*(no.1).

Sanz Ceballos, L. (Marzo de 2016). Control en la gestión de las Unidades de Radiofarmacia Hospitalarias: Revisión de las variables a considerar en el uso de Cuadros de Mando Integrales. *Revista Scielo, vol.57* (no.1).

Solano, J. (2011). *Diseño de modelo para la administración y control de proyectos para la empresa SICAD, C.A.* Editorial Universidad Experimental de Guayana.

Universidad Nacionald de Colombia. (2014). *Seminario de Teoría Administrativa. Curso Virtual*. Obtenido de www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html

Zizlavsky , O. (Septiembre de 2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios.*

Anexos 1. Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS EXTERNO DE LA EMPRESA

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios externos de la empresa P y Z del sector farmacéutico de la provincia Tungurahua

Instructivo: Marque según corresponda

Datos Generales:

Nombre de su empresa:

Cargo que ocupa:

Tiempo de Servicio:

Preguntas:

Nunca (0); Casi nunca (1); A veces (2); Con frecuencia (3); Casi siempre (4)

- Se cumplió con las especificaciones técnicas solicitadas

0	1	2	3	4

- Se cumplió con los tiempos de entrega

0	1	2	3	4

- ¿Percibe Ud. un buen clima laboral dentro de la empresa?

0	1	2	3	4

- ¿La información de los productos que oferta la empresa es clara?

0	1	2	3	4

- . ¿Existe adecuada comunicación entre los miembros de la empresa y Ud.?

0	1	2	3	4

- ¿La empresa ofrece ofertas y/o beneficios en las ventas?

0	1	2	3	4

- ¿Se siente Ud. satisfecho del servicio que le brindo la empresa?

0	1	2	3	4

- ¿Se cumple con las condiciones de transporte y entrega de los productos?

0	1	2	3	4

- ¿Mantiene Ud. buenas relaciones con los integrantes de la empresa?

0	1	2	3	4

- ¿Existe servicio postventa?

0	1	2	3	4

Insuficiente (0); Regular (1); Buena (2); Muy Buena (3); Excelente (4)

- La percepción del trato recibido fue:

0	1	2	3	4

- Cómo considera el profesionalismo de la empresa P y Z

0	1	2	3	4

- Enuncie las Fortalezas y Debilidades que considera relevantes en su área:

Fortalezas	Debilidades

- Enuncie las Oportunidades y Amenazas que considera relevantes en su área:

Oportunidades	Amenazas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Objetivo: Determinar la importancia del Balance Score Card de la empresa P y Z del sector farmacéutico de la provincia Tungurahua

Instructivo: Marque según corresponda

Datos Generales:

Cargo que desempeña:

Tiempo de Servicio:

Preguntas:

- ¿Conoce en qué consiste la herramienta del balance Scorecard?

0	1	2	3	4

- ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de seguimiento y control del Sistema de Gestión?

Liderazgo

Definición de la estrategia

Seguimiento, medición y análisis.

Enfoque al cliente.

Formación y educación en BSC.

Comunicación y difusión.

Objetivos claros.

Alineación de todas las tareas hacia las estrategias.

Aplicación en cascada del BSC.

Compromiso de la Dirección.

Compromiso de nivel Gerencial. Generar como cultura organizacional.

Enfoque al trabajador.

Otro: _____

- Enuncie las Fortalezas y Debilidades que considera relevantes en su área:

Fortalezas	Debilidades

- Enuncie las Oportunidades y Amenazas que considera relevantes en su área:

Oportunidades	Amenazas

Anexos 2. Propuesta

BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA PyZ

1. Lineamientos estratégicos

1.1.Visión

Ser el mejor distribuidor Farmacéutico de mayor prestigio en Centro América brindando alivio, salud y bienestar a los consumidores y profesionales de la salud.

1.2.Misión

Ser la principal opción para preservar y comercializar productos farmacéuticos de alta calidad.

Brindar nuestra experiencia, buen nombre y apoyo a los profesionales médicos y farmacéuticos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus pacientes.

1.3.Objetivos

Para lograr alcanzar la Visión y Misión del turismo, y de acuerdo la realidad actual y futura, los objetivos planteados son:

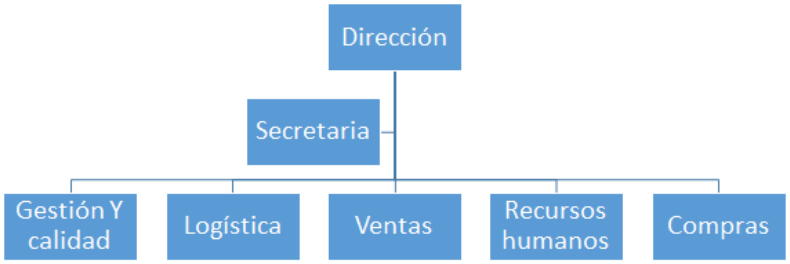
- Ampliar nuestra línea, incursionando en la comercialización de productos farmacéuticos.
- Mejorar el nivel humano y profesional siendo socialmente responsables.
- Desarrollar internamente al laboratorio, para así mejorar la calidad de trabajo de sus empleados y a su vez los métodos de comercialización.
- Exportar nuestros productos a países latinoamericanos.

1.4.Sincronización horizontal de la Empresa PyZ

La estructura organizacional de la Empresa PyZ se enfocara a un modelo por procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo amparadas en la herramienta del BSC.

La sincronización radica en vincular las estrategias y BSC entre las distintas unidades organizacionales, sean éstas funciones, procesos, unidades de la empresa PyZ. Lograr que los procesos de la organización tengan conexión y consistencia con la estrategia y con las necesidades de los clientes.

El organigrama de la empresa es:



1.5.Macroprocesos empresariales

La organización basada en procesos trabaja como un ente integrado, en el cual los procesos marcan la senda de las actividades del negocio. Este enfoque busca la optimización en conjunto y no por separado. Los macroprocesos empresariales son: estratégicos, operativos y de apoyo los cuales para la Empresa PyZ se muestran a continuación.

1.6.Macroprocesos estratégicos

Los procesos estratégicos tienen como propósito revisar la gestión de las actividades para apreciar si los resultados de la gestión cumplen con los objetivos planteados. Dentro de los procesos estratégicos de la Empresa PyZ se encuentran:

- Revisión de la gestión
- Control de Calidad

1.6.1. Control de gestión

El objetivo es controlar los recursos, para brindar un informe de cómo se los están utilizando y para proponer mejoras.

1.6.2. Control de calidad

El proceso control de calidad está involucrado con la mejora continua de los procesos con el objetivo de satisfacer a los clientes y ofrecer productos de excelencia.

1.7.Macroprocesos operativos

Dentro de los procesos operativos de la Empresa PyZ se tiene:

- Logística
- Ventas

1.7.1. Logística y distribución

El proceso de logística, describe como almacenar en forma adecuada entregar en el tiempo oportuno y en buen estado el producto, para que los clientes se muestren muy satisfechos por la atención que se les ha prestado.

1.7.2. Ventas

El proceso de ventas, describe las gestiones necesarias para promocionar el producto y a su vez como realizar la cobranza a los respectivos clientes.

1.8.Macroprocesos de apoyo

Son todos los procesos que apoyan al funcionamiento de los procesos operativos y de gestión de la Empresa PyZ que cuenta con dos procesos de apoyo que son:

- Compras
- Recursos Humanos

1.8.1. Compra

El proceso de compra, describe como se realiza la adquisición de los equipos necesarios para poder cumplir con los pedidos de los clientes y para ofrecerles productos de excelencia.

1.8.2. Recursos Humanos

El proceso de Recursos Humanos, describe cómo lograr contar con el recurso humano adecuado a las necesidades de la empresa, las gestiones para la capacitación del personal.

1.9.Sincronización del BSC

Los principios para la sincronización del BSC son: enfoque, consistencia, sincronización y balance.

1.9.1. Enfoque

Aquí se establece una contribución crítica para garantizar la sinergia entre las partes del sistema, seleccionando el 20% de los procesos que contribuyan al 80% de los objetivos. A continuación se muestra la matriz de contribución crítica entre los objetivos estratégicos y los procesos operativos y de apoyo.

1.10. Matriz de contribución crítica

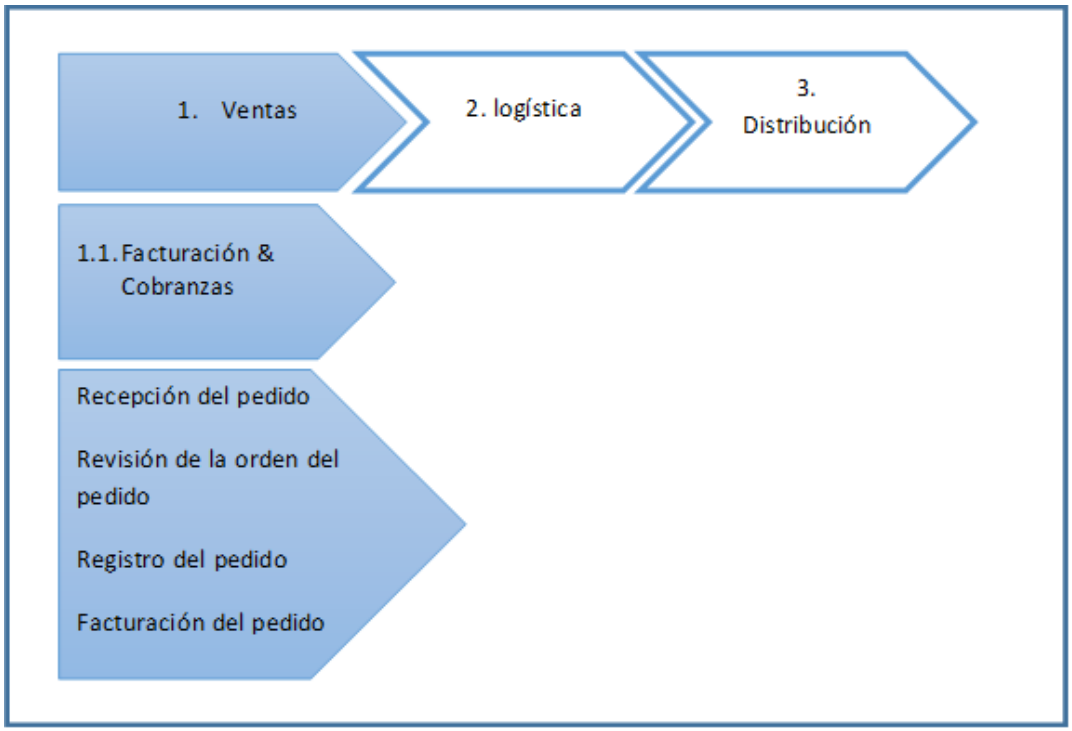
BSC: Empresa PyZ		Procesos			
		Claves		Apoyo	
Objetivo Estratégico		Ventas	Logística y Distribución	Recursos Humano	Compras
Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad		X			X
Buscar nuevos mercados		X	X		
Fomentar la lealtad en los clientes.		X	X		
Buscar un nivel de precios competitivo		X	X		
Ofrecer medicamentos de calidad.		X	X		X
Satisfacer los requerimientos del cliente.		X	X		X
Disminuir los tiempos de entrega.			X		
Disminuir el número de quejas de los vendedores			X		
Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los productos y proveedores			X		X
Aumentar el porcentaje de personal capacitado				X	
Elevar el índice de satisfacción de los empleados				X	

Como se percibe en la matriz de contribución crítica los procesos que tienen más relación con los objetivos estratégicos son: Ventas, Logística y Compras, son los procesos en los cuales nos enfocaremos para realizar el alineamiento horizontal del BSC. Para esto es necesario realizar una gestión por procesos:

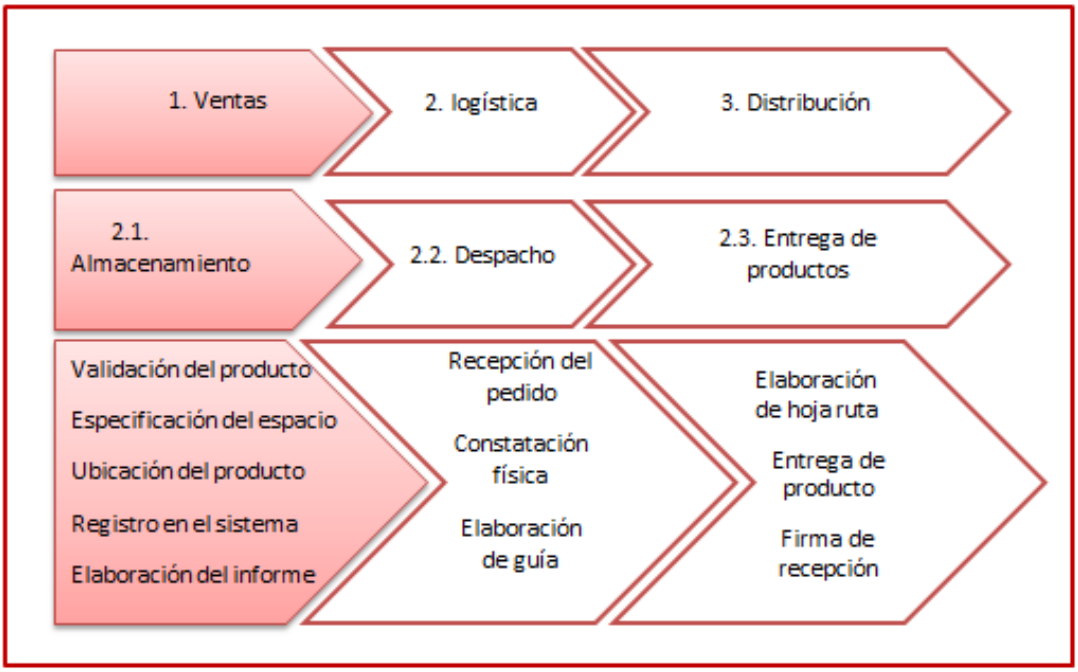
La etapa de gestión por proceso permite lograr una visión sistémica de la organización tras el transcurrir continuo de una secuencia articulada de macroprocesos, proceso y procedimientos tendientes, en últimas instancias, al logro de los objetivos, y buscando ante todo, la coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene. Se analizarán los procesos operativos de la Empresa PyZ.

Para realizar el enfoque por procesos se debe identificar los Macroprocesos de la parte operativa. En la Empresa PyZ se tienen 3 macroprocesos operativos comprendidos de la siguiente manera:

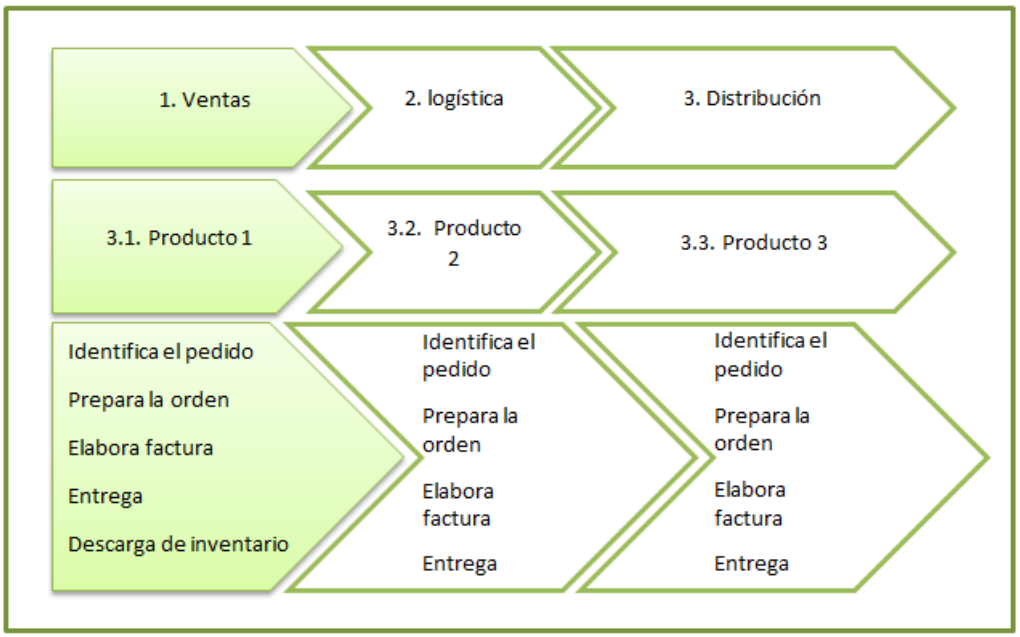
Macroprocesos de ventas



Macroprocesos de logística

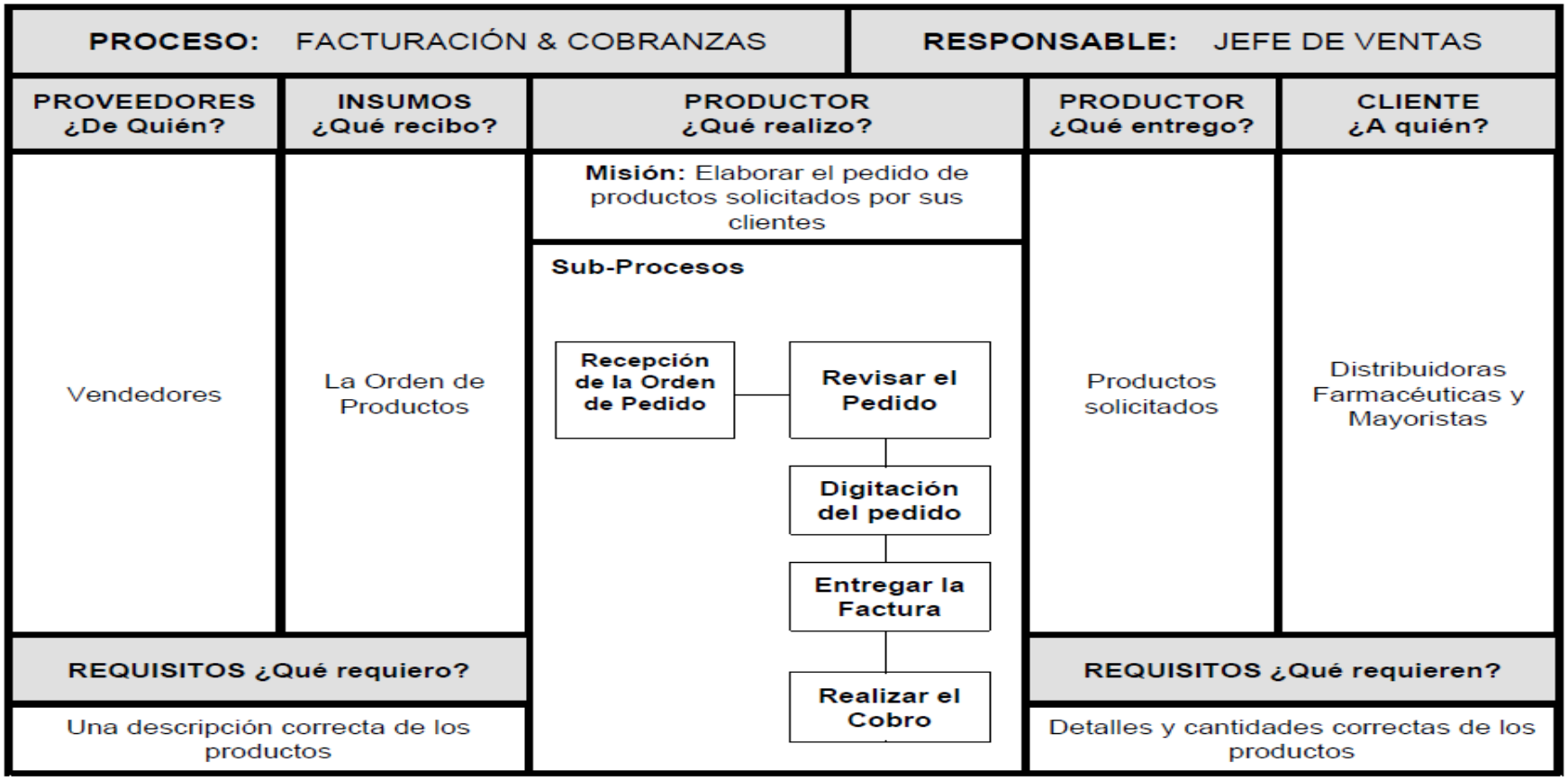


Macroprocesos de distribución



Los procesos son explicados en las siguientes fichas en donde se detalla el responsable del funcionamiento, en que empieza y termina el proceso y, sus principales proveedores de insumos o materiales y sus clientes.

Ficha Proceso: facturación y cobranza



Ficha Proceso: almacenamiento

PROCESO: ALMACENAMIENTO			**RESPONSABLE:** JEFE DE BODEGA	
PROVEEDORES ¿De Quién?	**INSUMOS ¿Qué recibo?**	**PRODUCTOR ¿Qué realizo?**	**PRODUCTOR ¿Qué entrego?**	**CLIENTE ¿A quién?**
Dpto. de compras	Mercadería	**Misión:** Mantener la mercadería en buen estado **Sub-Procesos:** **Recibir mercadería** → **Verificar Producto** → **Colocar producto** → **Registro en el Sistema** → **Elaborar informe**	La mercadería	Bodega
REQUISITOS ¿Qué requiero?			**REQUISITOS ¿Qué requieren?**	
Entrega de la mercadería a tiempo			Mercadería de alta calidad	

Ficha Proceso: despacho

PROCESO: DESPACHO			RESPONSABLE: JEFE	
PROVEEDORES ¿De Quién?	**INSUMOS ¿Qué recibo?**	**PRODUCTOR ¿Qué realizo?**	**PRODUCTOR ¿Qué entrego?**	**CLIENTE ¿A quién?**
Dpto. de Ventas	Pedido	**Misión:** Mantener la mercadería en buen estado **Sub-Procesos:** **Recibir Pedido** → **Constatación Física** → **Carga del producto** → **Elaboración de Guía**	Productos	Dpto. de Ventas
REQUISITOS ¿Qué requiero?			**REQUISITOS ¿Qué requieren?**	
Tener a disposición los productos			Entregar el producto en el menor tiempo posible	

Ficha Proceso: distribución

PROCESO: DISTRIBUCIÓN			**RESPONSABLE:** JEFE	
PROVEEDORES ¿De Quién?	**INSUMOS ¿Qué recibo?**	**PRODUCTOR ¿Qué realizo?**	**PRODUCTOR ¿Qué entrego?**	**CLIENTE ¿A quién?**
Bodega	Producto	**Misión:** Entregar a los clientes el producto solicitado **Sub-Procesos:** **Hoja de Ruta** — **Entregar Producto** → **Firmar Guía** → **Entregar Guía**	Productos	Cliente Final
REQUISITOS ¿Qué requiero?			**REQUISITOS ¿Qué requieren?**	
La guía para poder enviar los productos			La ruta para entregar los productos	