



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

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

Tema:

**“El Balanced ScoreCard como herramienta de gestión estratégica y financiera
en la Empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato”.**

Autora: Avalos Tirado, Carol Dennise

Tutor: Ing. López Solís, Óscar Patricio

Ambato – Ecuador

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Óscar Patricio López Solís con cédula de identidad N° 180360508-6, en mi calidad de Tutor del Proyecto Integrador sobre el tema: **“EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Carol Dennise Avalos Tirado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación del Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, octubre 2020

TUTOR



.....
Ing. Óscar Patricio López Solís

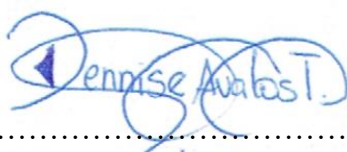
C.I. 180360508-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Carol Dennise Avalos Tirado con cédula de identidad N° 180398438-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, octubre 2020

AUTORA

A handwritten signature in blue ink that reads "Dennise Avalos T." with a stylized flourish.

.....
Carol Dennise Avalos Tirado

C.I.180398438-2

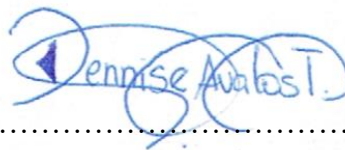
CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, octubre 2020

AUTORA

A handwritten signature in blue ink that reads "Dennise Avalos T." The signature is written in a cursive style with some loops and is positioned above a horizontal dotted line.

Carol Dennise Avalos Tirado

C.I.180398438-2

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: “**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Carol Dennise Avalos Tirado, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, octubre 2020



.....
Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



.....
Dra. Karina Benítez

MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Dra. Rocío Cando

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios por brindarme salud y vida en cada eslabón de mi carrera universitaria.

A mi esposo Diego Caiza por entregarme su amor y apoyo incondicional para juntos poder alcanzar nuestros objetivos propuestos.

A mi pequeña hija Danna Martina quien se ha convertido en mi mayor fortaleza para poder superar todos los obstáculos.

A mis padres Jonny y María quienes han inculcado en mí todo su amor y los mejores valores enseñándome en cada etapa de mi vida que todo esfuerzo siempre tiene su recompensa.

A mis hermanos Gabriela y Ricardo que a pesar de la distancia nos hemos demostrado que siempre estaremos juntos cuando lo necesitemos.

A mis suegros y mi cuñado por convertirse en mi segunda familia y brindarme toda su ayuda y cariño.

Carol Dennise Avalos Tirado

AGRADECIMIENTO

Atribuyo mis agradecimientos a Dios, a mi pequeña familia y a mis padres por estar presentes en todo momento siendo el pilar fundamental para poder alcanzar una meta más en mi vida, este logro es nuestro. Agradezco a mi querida Universidad Técnica de Ambato y a mi prestigiosa Facultad de Contabilidad y Auditoría por ser mi segundo hogar para formarme como profesional. A mis docentes quienes me han impartido sus conocimientos a lo largo de la carrera, en especial a mi tutor Ing. Oscar López por ser mi guía y brindarme su apoyo y confianza para la realización del presente proyecto.

Carol Dennise Avalos Tirado

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

TEMA: “EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

AUTORA: Carol Dennise Avalos Tirado

TUTOR: Ing. Óscar Patricio López Solís

FECHA: Octubre 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador se realizó en la Empresa Molinos Miraflores S.A. ubicado en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, el objetivo principal es diseñar el Balanced ScoreCard de acuerdo a sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje, para así identificar las necesidades de la empresa y definir estrategias con sus respectivos indicadores claves de desempeño y semaforización. El proyecto se basó en una investigación de campo y bibliográfica, corresponde a un estudio descriptivo concentrado en hechos reales con la recopilación de datos e información que se utilizó para tener conocimiento de la situación de la empresa objeto de evaluación; con relación a los indicadores del Balance ScoreCard. Una de las conclusiones a la que se llegó luego de diagnosticar las necesidades en función a las perspectivas e indicadores para cumplir con las metas establecidas mediante la semaforización propuesta.

PALABRAS DESCRIPTORAS: BALANCED SCORECARD, FINANCIERA, CLIENTE, PROCESOS, APRENDIZAJE.

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

TOPIC: “THE BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR STRATEGIC AND FINANCIAL MANAGEMENT IN THE COMPANY MOLINOS MIRAFLORES S.A. IN THE CITY OF AMBATO”.

AUTHOR: Carol Dennise Avalos Tirado

TUTOR: Ing. Óscar Patricio López Solís

DATE: October 2020

ABSTRACT

The present integrating project was carried out in Molinos Miraflores S.A., located in the province of Tungurahua, city of Ambato. The main objective is to design the Balanced ScoreCard according to its four perspectives: financial, customer, internal processes and learning, in order to identify the needs of the company and define strategies with their respective key performance indicators and traffic lights. The project was based on a field and bibliographic research, it corresponds to a descriptive study focused on real facts with the collection of data and information that was used to have knowledge of the situation of the company under evaluation; in relation to the indicators of the Balanced ScoreCard. One of the conclusions reached after diagnosing the needs according to the perspectives and indicators to meet the goals established through the proposed traffic lights.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, FINANCIAL, CLIENT, PROCESSES, LEARNING.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2 Descripción del entorno.....	5
1.1.3 Justificación.....	8
1.1.3.1 Justificación teórica.....	8
1.1.3.2 Justificación práctica.....	9
1.1.4 Objetivos.....	9

1.1.4.1. Objetivo general	9
1.1.4.2. Objetivos específicos	9
1.2 Revisión de la literatura	9
1.2.1 Balanced ScoreCard (BSC).....	9
1.2.1.1 Perspectivas del Balanced ScoreCard.	11
1.2.1.1.1 Perspectiva financiera	11
1.2.1.1.2 Perspectiva del cliente.....	12
1.2.1.1.3 Perspectiva de los procesos internos	12
1.2.1.1.4 El aprendizaje organizacional y el crecimiento	12
1.2.1.2 Implementación de BSC	14
1.2.1.3 Importancia del Balanced ScoreCard.....	16
1.2.2 La gestión estratégica y el Balance ScoreCard	17
1.2.2.1 Comprensión de la gestión estratégica del rendimiento.....	18
1.2.2.2 Desempeño de la organización.....	21
1.2.2.3 Key performance indicator o indicadores clave de rendimiento.....	23
1.2.2.4 Gestión financiera desde el punto de vista del Balanced ScoreCard	23
1.2.2.5 Perspectiva del cliente del Balanced ScoreCard	25
1.2.2.6. Perspectiva de los procesos internos del Balanced ScoreCard.	25
1.2.2.7 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced ScoreCard.....	26
1.2.3 Factores que influyen en el fracaso del BSC.	27
CAPÍTULO II	29
METODOLOGÍA	29
2.1. Descripción de la metodología.....	29
CAPÍTULO III.....	32
DESARROLLO	32
3.1 Entrevista.....	33
3.2 Encuesta matriz FODA	34

3.2.1 Tabulación de resultados.....	34
3.2.1.1 Fortalezas	34
3.2.1.2 Debilidades.....	35
3.2.1.3 Oportunidades	36
3.2.1.4 Amenazas	37
3.2.2 Representación gráfica e interpretación de resultados	38
3.2.2.1 Fortalezas	38
3.2.2.2 Debilidades.....	39
3.2.2.3 Oportunidades	40
3.2.2.4 Amenazas	41
3.3 Encuesta matriz PEYEA	42
3.4 Estados financieros.....	43
3.4.1 Estado de situación financiera.....	43
3.4.2 Estado de resultados	47
3.5 Matrices.....	54
3.5.1 Matriz de evaluación de los factores externos.	54
3.5.2 Matriz del perfil competitivo	55
3.5.3 Matriz de evaluación de los factores internos	56
3.5.4 Matriz de intereses organizacionales	57
3.5.5 Evaluación financiera.....	58
3.5.6 Matriz FODA	59
3.5.7 Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción	60
3.5.8 Matriz interna – externa	62
3.5.9 Matriz de la gran estrategia	63
3.5.10 Matriz de decisión estratégica.....	64
3.5.11 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.....	65
3.5.12 Matriz de Rumelt.....	67

3.5.13 Matriz de ética.....	68
3.6 Balanced ScoreCard.....	69
CAPÍTULO IV.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
4.1 Conclusiones	71
4.2 Recomendaciones.....	73
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	74
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Indicadores	13
Tabla 2. Matrices.....	29
Tabla 3. Matriz del Balanced ScoreCard	30
Tabla 4. Perspectivas del Balanced ScoreCard	30
Tabla 5. Fortalezas	34
Tabla 6. Debilidades.....	35
Tabla 7. Oportunidades	36
Tabla 8. Amenazas	37
Tabla 9. Plantilla matriz PEYEA	42
Tabla 10. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.....	54
Tabla 11. Matriz del perfil competitivo de la Empresa Molinos Miraflores S.A.	55
Tabla 12. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.....	56
Tabla 13. Matriz de intereses organizacionales de la Empresa Molinos Miraflores S.A.....	57
Tabla 14. Evaluación financiera de la Empresa Molinos Miraflores S.A.....	58
Tabla 15. Matriz FODA de la Empresa Molinos Miraflores S.A.	59
Tabla 16. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.....	60
Tabla 17. Matriz interna- externa (IE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.	62
Tabla 18. Matriz de la gran estrategia (GE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A...63	
Tabla 19. Matriz de decisión estratégica (MDE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.....	64
Tabla 20. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.	65
Tabla 21. Matriz de Rumelt para evaluar las estrategias de la Empresa Molinos Miraflores S.A.....	67
Tabla 22. Matriz de ética de la Empresa Molinos Miraflores S.A.....	68
Tabla 23. Balanced ScoreCard de la Empresa Molinos Miraflores S.A.	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Estructura organizacional.....	4
Gráfico 2. Producción de trigo en Ecuador	6
Gráfico 3. Importaciones de trigo por TM y países	6
Gráfico 4. Fortalezas	38
Gráfico 5. Debilidades.....	39
Gráfico 6. Oportunidades	40
Gráfico 7. Amenazas	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1. Perspectiva del cliente	25
Ilustración 2. Perspectiva de los procesos internos	25
Ilustración 3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	26

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

MOLINO MIRAFLORES S.A. nace en el año de 1666 según las escrituras selladas por Carlos III y Carlos IV que reposan en la empresa. Los molinos eran inicialmente de piedra y se movían por fuerza hidráulica, experimentaron una serie de cambios tanto de propietarios como de maquinaria y procedimientos durante su desarrollo histórico. Una comunidad religiosa francesa habría sido la primera propietaria; según se detalla y menciona en uno de los documentos escritos en latín en 1716, después se considera que los molinos habían pasado a poder de otros franceses.

En 1876, la propiedad pasa a manos de Pedro Herdoiza y Familia, quien luego la vende a Felix Dudeck; y este después de 12 años, cede el dominio a Luciano Lafit y a Arturo Charpantie, en 36.000 pesos. Estos dos franceses iniciaron con la renovación de la estructura y maquinaria del molino, sin dejar de lado la posibilidad de seguir utilizando el sistema hidráulico. En 1917, Lafit vende sus acciones a Cristóbal Vela Ortega, en 125.000 pesos y la empresa queda en poder de Vela y Charpantie. La sucesión sigue a las familias Cobo-Vela-Ortega, Jauregui, Cobo, Jauregui. Se constituye en una de las empresas de mayor crecimiento y desarrollo del cantón Ambato, ubicándose su planta industrial desde sus inicios en el ingreso de la av. Miraflores y Pérez de Anda, dedicándose a la producción de harina para panificación y pastelería.

Desde sus inicios, “Molino Miraflores S.A.” ha venido liderando el mercado de la zona centro, brindando un producto de alta calidad con el mejor precio en el mercado, el dato de mayor significancia en cuanto a producción, viene desde la época de los franceses, en que se molía 40 quintales de trigo.

La empresa forma parte de la Cámara de Industrias de Tungurahua previo el cumplimiento de los requisitos desde el 14 de octubre de 1.946, a la Cámara Ecuatoriana Americana desde el 26 de julio de 1.996 y Contribuyente Especial designado por el Servicio de Rentas Internas con sede en la ciudad de Ambato desde 1.996. Así como bajo el control de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros desde el 14 de agosto de 1.969. A partir del año 1980 con el aumento de capital y mejoramiento de maquinarias y técnicas, la molienda se ha ido incrementando, hasta llegar hoy en día a 70 toneladas, esto es 1.540 quintales de trigo puro.

Durante varias décadas y gracias al trabajo y dedicación de sus respectivos dueños, la fábrica surge por la calidad de su harina y es así como se hacen acreedores a varios reconocimientos a su labor, al fabricar estos productos, ganándose prestigio y confianza de los consumidores.

Es reconocido con los siguientes diplomas: La Municipalidad de Quito le confiere el Diploma de Honor a los Sres. Lafitte y Charpentier vecinos de la Provincia del Tungurahua; recibió de forma merecida la medalla de oro primera clase en el concurso nacional 1981-1982 por sus harinas que fueron calificadas por el jurado como sobresalientes.

El 20 de mayo de 1918 la Municipalidad de Ambato confiere el Diploma de Honor a los Sres. Charpertier y Vela por ganar concurso nacional por sus harinas y afrechos que han sido calificados como sobresaliente, al participar en el ensayo de Exposición de Agricultura desarrollado en la Provincia del Tungurahua, entre los más importantes.

Esta empresa pasa por diferentes dueños, sin perder la categoría de industria familiar puesto que dentro de su estatuto social se detalla que las acciones se venderán solo a familiares. Estas personas han unido sus esfuerzos y capitales con el objeto de dedicarse a la explotación de la industria harinera y desde sus inicios siempre ha utilizado materia prima nacional (trigo) puesto que aquellas épocas en el Ecuador se cultivaba el trigo en grandes cantidades para cubrir las necesidades no solo provinciales sino nacional. En la actualidad también trabaja como trigo importado de gran calidad para los estándares internacionales que determina que sea una marca

reconocida a nivel nacional. La materia prima proviene de Canadá, Australia y Argentina, por cuanto la producción nacional no abastece la demanda de la industria molinera.

Esta empresa sirve a la ciudad, a la provincia y al Ecuador, la tecnificación permite la automatización de los procesos, cuenta con un alto nivel de calidad y productividad reconocida a nivel nacional.

Dentro de los productos que Molinos Miraflores S.A. ofrece se encuentran los producidos por la empresa (anexo 1): harina panadera e integral, semita y afrecho; y los comercializados: mantecas, margarinas y azúcar.

En la actualidad la empresa cuenta con 19 accionistas y 67 empleados, lo mismos que conjuntamente trabajan para que la empresa cumpla con los objetivos trazados, Molinos Miraflores se encuentra en un proyecto de un nivel más alto, la construcción de una nueva planta, la misma que se encuentra ubicada en el parque industrial de Santa Rosa, al sur de la ciudad de Ambato.

Con dicha planta Molinos Miraflores espera crecer como empresa incrementando su producción tres veces más para así llegar a más clientes de todo el país, ya que cuenta con una tecnología superior.

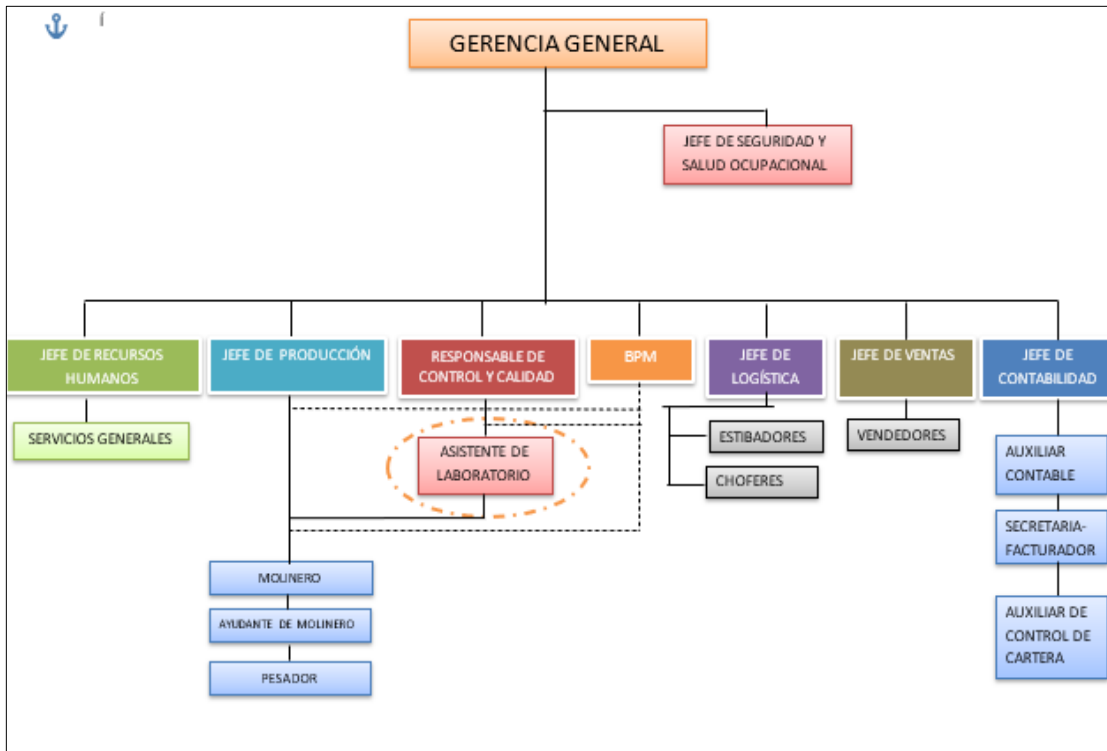
La misión de la empresa es proveer de alimentos que satisfacen los requerimientos de los clientes, cumpliendo con altos estándares de eficiencia y calidad, respetando los valores y principios de la empresa.

La visión 2022 es ser una empresa exitosa, con creciente participación en el mercado nacional, reconocida por sus clientes por la diversificación y calidad de sus productos y servicios.

Los principios y valores que caracteriza a la empresa son; ética en el negocio, respeto, lealtad, integridad y responsabilidad social.

Su estructura organizacional está conforma de la siguiente manera: a la cabeza la gerencia general, seguido de los departamentos de recursos humanos, producción, control y calidad, logística, ventas y contabilidad como se lo muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Estructura organizacional



Fuente: Molinos Miraflores S.A.

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

Su actividad principal es la producción, distribución y venta al por mayor y menor de harina de trigo, afrecho y productos de consumo masivo.

La base legal sobre la cual se rige la Empresa Molinos Miraflores S.A. está conformada por: la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

1.1.2 Descripción del entorno

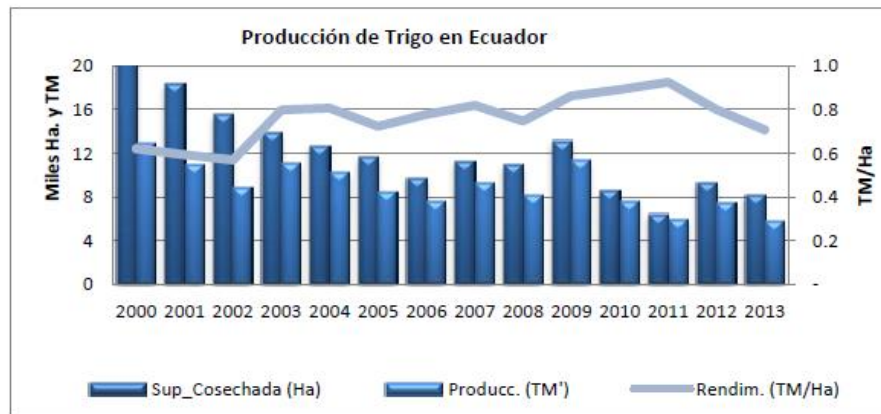
El diseño del Balanced ScoreCard para la Empresa Molinos Miraflores S.A., se lo realiza en base a un enfoque práctico con base a los conceptos de la herramienta, evaluando las diferentes áreas y perspectivas de la empresa, haciendo énfasis en el área financiera con el estudio de indicadores de liquidez, actividad, rentabilidad y endeudamiento. La contribución de dicho proyecto es definir estrategias que permitan establecer mejoras para la empresa.

El presente proyecto muestra una necesidad, que ayudará a establecer mejoras de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que son: la financiera, del cliente, procesos internos y del aprendizaje organizacional y el crecimiento, haciendo énfasis en el área financiera mediante el diseño del Balanced ScoreCard en la Empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato.

El Balanced ScoreCard es necesario para la empresa seleccionada porque se constituye en una herramienta que ayuda al desarrollo de medidas de desempeño de gestión la estratégica y financiera que se usará utilizada para identificar y mejorar varias funciones comerciales internas para la efectividad de los procesos del negocio. La recopilación de datos es importante para proporcionar resultados cuantitativos a medida que se interpretan la información y se podrá utilizar para tomar mejores decisiones para la organización.

La mayor parte de empresas de la industria molinera de trigo usa materia prima importada, que proviene sobre todo de Canadá y menor proporción de Estados Unidos. La oferta de trigo nacional no cubre la demanda nacional y las características técnicas del trigo que requieren las industrias molineras (Sociedad Calificadora de Riesgo Latinamericana , 2017). La superficie sembrada en región Sierra corresponde a pequeños agricultores y se destina al autoconsumo. El Servicio de Información (SINAGAP) del Ministerio de Agricultura (MAGAP) indica que la producción total de trigo ha disminuido desde el año 2000, como se muestra en el gráfico 1, se produce menos.

Gráfico 2. Producción de trigo en Ecuador



Fuente: SINAGAP / MAGAP (2014)

Las importaciones de trigo provienen por lo general de Canadá, con una participación aproximada del 62% a partir del 2005, en el 2014 con el 50% y de Estados Unidos con el 42%, también el porcentaje diferencial proviene de Uruguay, Rusia y Argentina. El gráfico 2 muestra la variación de la importación de trigo. Una parte del trigo canadiense importado es destinado a la producción de fideos, el mayor uso en cambio se da en las mezclas que efectúan las molineras para la fabricación de harina para panificación.

Gráfico 3. Importaciones de trigo por TM y por países



Fuente: Banco Central del Ecuador (2014).

Las importaciones de trigo según la información publicada por el Banco Central del Ecuador (2014) se concentran en 12 firmas que tienen una gran presencia en el mercado ecuatoriano como Moderna Alimentos S.A, Industrial Molinera C. A, Grupo Superior S.A, Ecuatoriana de Granos S.A, Ecuagran, Sucesores de Jacobo Paredes M.

S.A., Fábrica de Alimentos S.A. Falimensa, La Industria Harinera S.A, Industrias Catedral Cía. Ltda., Molinos Miraflores S.A., Molinos e Industrias Quito Cía. Ltda., Molinos San Luis Cia.Ltda. y Buenaño Caicedo Compañía de Negocios S.A.

La industria molinera del Ecuador se modernizado de forma importante en la última década, datos de la Sociedad Calificadora de Riesgo Latinamericana (2017) sacados del Banco Central del Ecuador con 22 molinos a nivel nacional con una capacidad instalada hasta el 2014 del 800 mil TM aproximadamente. El Informe de la organización concluye que el trigo representa el 80% del costo de producción de la harina, cuyo precio ha tenido variaciones internacionales, por el precio de petróleo, el clima en los países de importación, entre otros, que son factores externos que se escapan del control de las industrias molineras. En cambio, los usos industriales de la harina, un 75% se destina a la panificación, 20% a la elaboración de fideos y el 5% a la producción de galletas.

El mercado lo conforman empresas grandes y formales, con un capital de origen nacional y extranjero en algunos casos, con grandes inversiones en infraestructura y gran capacidad para brindar plazas de trabajo. Las metas que cumplen son a largo plazo y compiten en la reducción de sus gastos. En el contexto de su entorno hay la presencia de barreras de entrada al mercado debido a la necesidad de una infraestructura considerable, que le ayude a una distribución nacional eficiente y por mantener una relación a largo plazo con las multinacionales productoras de trigo. La oferta de trigo está controlada por un grupo de empresas multinacionales, lo cual determina que tienen un alto poder de negociación, esta asociación estratégica entre el distribuidor local y las empresas productoras del exterior les ayuda tener mejores precios, descuentos y una gran variedad de ventajas.

El poder de negociación de los proveedores representa un factor de riesgo según la Asociación Latinoamericana de Industrias Molineras (ALIM) en su Asamblea del año 2014 menciona que el consumo de trigo per cápita de 37 kg en Ecuador, 1,1 millones por millón de habitantes, en promedio 1,21, así como el consumo de harían de 31 kg/persona/año. También se menciona que se estima en 9300 el número de panaderías en el Ecuador, con un consumo de promedio de pan por personal al año de 41 kg. En

el 2014 los precios se mantuvieron relativamente bajos con una producción mundial récord por segundo año consecutivo (Sociedad Calificadora de Riesgo Latinamericana , 2017).

1.1.3 Justificación

1.1.3.1 Justificación teórica

Dentro del desarrollo de trabajo se consideran cuatro aspectos esenciales dentro de la empresa: el aprendizaje y crecimiento, procesos internos, los clientes y, pero sobre todo lo financiero, así identificar fácilmente los factores que obstaculizan el desempeño del negocio y delinear los cambios estratégicos rastreados por los cuadros de mando futuros. El Balance ScoreCard para la medición del cumplimiento de objetivos puede apoyarse de la tecnología, que ayuda a la recolección, reporte y análisis de la información a partir de los indicadores. Para la distinción de los procesos de cada indicador, las tecnologías de medición semaforizan con base en su avance, con el uso de los colores verde, amarillo y rojo. El verde representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planificada, el objetivo se ha cumplido o se ha logrado superar la meta. En cambio, el color amarillo, muestra un avance por debajo de lo esperado, pero es aceptable, se le representa con ese color cuando el objetivo es cumplido de forma regular. Finalmente, el rojo señala que el indicador está altamente desfasado de la meta trazada, por ende, no se ha cumplido el mismo (Salazar, 2010).

El BSC se fundamenta en un correcto equilibrio entre los elementos operativos y la estrategia global de la empresa. Los elementos globales son la misión, la visión, los valores centrales, las perspectivas y los objetivos. En cambio, los operativos son los indicadores clave o KPI, sean indicadores inductores o de resultado y las iniciativas estratégicas o proyectos para alcanzar los objetivos. Para la evaluación de la gestión de la empresa, se efectuará a través de indicadores de rendimiento de resultados, los KPI, son métricas específicas que se usaran para cuantificar la consecución de los objetivos (Marín, 2016).

1.1.3.2 Justificación práctica

El presente proyecto tiene una gran importancia ya que es el medio que va a permitir poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria con respecto a dicha herramienta estratégica que es el Balanced ScoreCard, el mismo que será de ayuda para la Empresa Molinos Miraflores S.A. para corregir las debilidades que poseen de acuerdo a las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y del aprendizaje organizacional y el crecimiento.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

Diseñar el Balanced ScoreCard para la Empresa Molinos Miraflores S.A. de acuerdo a sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades de acuerdo a las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, de la Empresa Molinos Miraflores S.A.
- Formular las estrategias de la Empresa Molinos Miraflores S.A. en base a las necesidades diagnosticadas.
- Diseñar el BSC con su respectiva semaforización y de acuerdo con los indicadores claves de desempeño de sus cuatro perspectivas.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Balanced ScoreCard (BSC)

El Balanced ScoreCard (BSC) es una herramienta conocida también como cuadro de mando integral (CMI), que traduce las estrategias de las compañías en conjunto de indicadores. El definir la estrategia de empresa es una tarea difícil y compleja, traducida en un conjunto de medidas de actuación. El Balanced ScoreCard (BSC) ha

atraído la atención mundial desde que fue introducido por Kaplan y Norton. Con su gran difusión entre las prácticas organizacionales, el modelo en sí mismo ha sido sujeto a una serie de interpretaciones y variaciones; sin embargo, Kaplan y Norton enfatizaron que algunos principios principales deben estar presentes antes de que un modelo pueda llamarse un BSC "real" (Nørreklit, Kure, & Trenca, 2018). Técnicamente hablando, es un enfoque de Business Intelligence donde los datos se agregan en varios niveles en torno a las cuatro perspectivas (Brijs, 2013).

La planificación corporativa estratégica y el sistema de gestión empresarial se definen como Balanced ScoreCard. Para Akdeniz (2016) se usa en diversos canales como organismos gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y las diversas empresas, así como las industrias. Se utiliza para encender las operaciones comerciales, para lograr los objetivos y metas principales de la institución en su conjunto. Las comunicaciones internas se improvisan con la implementación del Balanced ScoreCard. Las comunicaciones externas se fortalecen con el Balanced ScoreCard. El coeficiente de desempeño organizacional puede deducirse con el análisis detallado hecho estratégicamente basado en el Balanced ScoreCard.

El enfoque del cuadro de mando integral ha evolucionado de manera significativamente considerándose una herramienta imprescindible para empresas y organizaciones que desean crecer y mejorar su desempeño. Para Pérez (2017) se diseñó originalmente para su uso en organizaciones empresariales u organizaciones que trabajan en el sector privado, pero en su desarrollo el Cuadro de Mando Integral se puede aplicar a organizaciones del sector público y otras organizaciones sin fines de lucro. Las técnicas de medición de cuadro de mando integral se basan en aspectos financieros y no financieros que se dividen en cuatro perspectivas las mismas son las siguientes: perspectiva del cliente, perspectiva financiera, perspectiva del proceso interno, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A principios de la década de 1990, el concepto de cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, fue introducido por primera vez en 1992 en la revista "Harvard Business Review". Hoy en día, es un concepto familiar para las personas que trabajan como gerente, administradores y contadores. Kaplan y

Norton (1996) argumentaron que el Balanced ScoreCard (BSC) proporciona a los gerentes la instrumentación que necesitan para alcanzar el éxito competitivo futuro. Las empresas en esta década compiten en entornos complejos, por ende, el argumento de los autores enfatiza en la comprensión precisa de sus objetivos y los métodos para alcanzarlos como esenciales. Esta herramienta mide el rendimiento de la organización en cuatro perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos comerciales internos y aprendizaje y crecimiento. El BSC permite a las empresas realizar un seguimiento de los resultados financieros al mismo tiempo que monitorea el progreso en la creación de capacidades y la adquisición de los activos intangibles que necesitan para el crecimiento futuro.

Los equilibrios en el BSC pueden ser indicados en el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre el pasado, el presente y el futuro, entre perspectivas financieras y no financieras y entre perspectivas internas y externas. Este argumento enfatiza que BSC es una herramienta de control estratégico completa que debe implementarse en una empresa y que se puede confiar en ella para brindar otras perspectivas que ayuden al cumplimiento de sus objetivos.

1.2.1.1 Perspectivas del Balanced ScoreCard.

El cuadro de mando integral traduce la visión y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos y medidas de desempeño basado en las cuatro perspectivas que Padín (2015), define de la siguiente manera:

1.2.1.1.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera (financiera) identifica cómo la empresa desea ser vista por sus accionistas. Por ende, debe responder a la pregunta ¿Cómo se ve la empresa a los ojos de los accionistas? (Padín, 2015). Es la estrategia de crecimiento, rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva del accionista. El modelo considera que es la guía para los objetivos de las otras perspectivas (Londoño & Gómez, 2019).

1.2.1.1.2 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente (customer) determina cómo la empresa desea ser vista por sus clientes, el fin analizar como los clientes perciben la empresa (Padín, 2015). Se enfoca principalmente en la identificación de la relación con la organización y los clientes para el crecimiento de la competitividad (Londoño & Gómez, 2019).

1.2.1.1.3 Perspectiva de los procesos internos

La perspectiva interna del proceso (internal business) comercial describe los procesos comerciales en los que la empresa tiene que ser particularmente experta para satisfacer a sus accionistas y clientes. La interna del negocio se relaciona con los procesos, en otras palabras, como la empresa puede sobresalir. Esta descripción conduce a la identificación de los principales indicadores de proceso que la empresa quiere controlar y que formarán parte del cuadro de mando integral (Padín, 2015). Esta perspectiva considera los procesos de la empresa para la satisfacción del cliente y el mantenimiento de los niveles de rendimiento financiero. En este se considera los procesos de innovación y operativos, así como servicios de ventas (Londoño & Gómez, 2019).

1.2.1.1.4 El aprendizaje organizacional y el crecimiento

El aprendizaje organizacional y el crecimiento (innovation and learning) analizan los cambios y las mejoras que la empresa necesita realizar para hacer realidad su visión, es la continuidad de mejora y la creación de valor para el logro de los objetivos (Padín, 2015). Comprende el conjunto de activos que dan a una empresa organización y habilidades para mejorar y aprender como tecnologías de información y sistemas de información, sistemas de calidad, clima organizacional, gestión del capital intelectual, sistemas de información y auditoría de sistemas (Londoño & Gómez, 2019).

Tabla 1. Indicadores

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Retorno del patrimonio ROE.	Es el nivel de rentabilidad que una empresa genera a sus accionistas, como resultado de la inversión efectuada y los riesgos asumidos por ésta.	$ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$
Retorno de las Ventas ROS.	Es un indicador sobre la rentabilidad que es capaz de generar la empresa sobre las operaciones de ventas	$\text{Return of Sales (ROS) (\%)} = \text{Beneficio Neto (\$)} / \text{Total de Ventas (\$)}$
Ingresos por empleado.	Indicador básico que determina lo que aporta cada empleado en la empresa.	$\text{Ingresos por empleado} = \text{Ingresos} / \text{número de empleados}$
Rentabilidad por proyecto.	Es el margen del beneficio, es decir, la diferencia entre el ingreso y lo que se gasta en su ejecución.	$\text{Rentabilidad} = (\text{Utilidad o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$
Análisis del punto de equilibrio.	El análisis del punto de equilibrio le indica a una empresa el nivel de ventas que debe alcanzar para cubrir los costos totales que genera elaborar y comercializar productos.	$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales (C.F)}}{\text{Margen de contribucion unitario (M.C.U)}}$ $\text{M.C.U} = \text{Precio de venta unitario (P.V)} - \text{Costo variable unitario (C.V.U)}$ $\text{P.E.Q} = \frac{C.F.}{P.V - C.V.U}$
Flujo de caja.	El flujo de caja es la diferencia entre los ingresos y pagos que la empresa tendrá a lo largo del proyecto, siendo necesario financiar el proyecto cuando este sea negativo.	$\text{Flujo de caja} = \text{Beneficios netos} + \text{Amortizaciones} + \text{Provisiones} + \text{Cuentas por pagar} - \text{Cuentas por cobrar}$
Retorno financiero.	Refleja las ganancias financieras que se obtiene con cada acción implementada. Es la relación entre lo invertido en un negocio y el beneficio obtenido proveniente de dicha inversión.	$ROI = \frac{\text{Valor Obtenido de beneficio}}{\text{Valor total de la inversión}}$
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Participación del mercado.	La participación de mercado (market share, en inglés), es el porcentaje que tiene del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico	$\text{Participacion de mercado en unidades (\%)} = \frac{\text{Total Unidades Vendidas por la Empresa}}{\text{Total Unidades Vendidas por el Mercado}}$ $\text{Participacion de mercado en ventas (\%)} = \frac{\text{Total Ventas de la Empresa en valor monetarios (\$)}}{\text{Total Ventas del Mercado en valor monetarios (\$)}}$
Retención de los clientes y consumidores.	Es la capacidad que tiene una marca para retener a sus clientes durante un periodo de tiempo determinado	S-El número de clientes que existen al inicio del periodo
		E-El número de clientes que hay al final del periodo
		A-El número de clientes que se han ganado durante ese periodo
		$\text{Customer Retention Rate} = \frac{(E - A)}{S} \times 100$
Captación de nuevos clientes y consumidores.	Proceso de búsqueda de potenciales clientes y su posterior fidelización.	
Rentabilidad por cliente y consumidores.	Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente.	$\text{Rentabilidad por cliente (ROI)} = \frac{\text{Beneficio debido a ese cliente}}{\text{Margen de contribucion unitario (M.C.U)}}$

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE		
Satisfacción de la fuerza laboral.	Conjunto de actitudes ante el trabajo, es disposición del sujeto hacia su trabajo.	
Retención de la fuerza laboral.	Proporciona un conocimiento increíble del bienestar de un equipo, el departamento y la empresa en general.	Tasa de retención de personal $= \frac{N^{\circ} \text{ actual de empleados}}{N^{\circ} \text{ de trabajadores al comienzo del periodo}} \times 100$
Productividad de la fuerza laboral.	La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por los trabajadores.	Productividad = Producción obtenida / Número de trabajadores
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Régimen de innovaciones.	Son las iniciativas desarrolladas para que la empresa sea más productiva y genere valor agregado.	
Servicio posventa.	Se usa para conocer si el servicio postventa está dimensionado de manera adecuada	Dimensión del servicio postventa = $\frac{\text{Costos del servicio postventa}}{\text{Ventas}}$
Eficiencia operacional.	Indicador para medir los recursos usados para conseguir los máximos resultados los cuales sean previstos a partir de los recursos mínimos.	Rotación de inventarios = (inventario / costo de ventas) x días
		Rotación de clientes = (clientes / ventas) x días
		Rotación de proveedores = (proveedores / costo de ventas) x días
Medidas de calidad, de producción, y mermas.	Miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.	
Tiempo de los ciclos.	El Tiempo de Ciclo describe cuánto tiempo toma completar una tarea específica desde el comienzo hasta el final	

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

1.2.1.2 Implementación de BSC

La empresa generalmente trabaja con la estrategia que realiza el gerente o la alta gerencia. Raynus (2016) enfatiza que el gerente elabora una estrategia comercial específica y luego determina los objetivos particulares para los empleados de nivel inferior. Los gerentes de nivel inferior convierten los objetivos estratégicos globales en trabajos comerciales específicos que son necesarios para su consecución. En la gestión estratégica, el concepto de BSC puede usarse como un enfoque sistemático que puede traducir el objetivo global al empleado de nivel final. Como resultado, la idea del gerente puede ser fácilmente entendida en cada nivel. Desde este punto de vista, se puede argumentar que BSC tiene la capacidad de explicar la estrategia a los empleados en cada nivel y se puede usar para explicarla por los indicadores que estarían conectados a los principales objetivos de la empresa.

El concepto de cuadro de mando integral para Dewangga (2016) puede aplicarse como un sistema de medición y luego puede usarse como una herramienta para conectar la estrategia de la empresa con sus operaciones. Por ende, es necesario para crear la visión, misión y estrategia para la empresa a fin de garantizar que las medidas de rendimiento se puedan desarrollar en cada perspectiva para apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y también ayuda a los empleados a visualizar y comprender la conexión entre las medidas de desempeño y el logro exitoso de los mismos. Además, es necesario identificar qué debe hacer bien la empresa, es decir, los objetivos de desempeño para lograr la visión. Para cada objetivo, es importante conocer las medidas y organizar las metas relacionadas con un período de tiempo razonable.

El Cuadro de Mando Integral más reciente y actual tiene el mejor potencial para transformar la gestión de una organización empresarial en su marcha. Dewangga (2016) & Di Máximo (2018) menciona que la herramienta desarrollada se envía como órdenes de trabajo al personal de la organización. Por lo tanto, en el diagrama de flujo hacia abajo, el personal de la organización recibe sus órdenes, de las autoridades superiores de una manera estructurada, regularmente solo en base al Cuadro de Mando Integral, así es como se vuelve tan fácil para el personal de la organización proporcionar a la gerencia todos los detalles inmediatamente para la medición del desempeño. El Balanced ScoreCard para Tarver (2020) puede proporcionar información sobre la empresa y en su conjunto al visualizar los objetivos de la empresa. Una organización puede usar el modelo de cuadro de mando integral para implementar el mapeo estratégico para ver dónde se agrega valor dentro de una organización. También se utiliza un cuadro de mando integral para desarrollar iniciativas estratégicas y objetivos estratégicos.

La implementación del Balanced ScoreCard es determinante en una organización, porque es analítica y se concentra en los objetivos estratégicos de la organización. Keyes (2016) al respecto menciona que el cuadro de mando integral es una herramienta analítica que se utiliza para establecer objetivos, establecer prioridades y alinear la estrategia de una empresa definiendo las métricas que se utilizarán para la evaluación. Es aquí, dentro del cuadro de mandos, donde definimos lo que es realmente importante

para nuestro éxito. El punto de referencia que proporciona, en áreas clave del negocio como Finanzas, Contabilidad, Ventas, Servicio al cliente y otros. Las mejoras incrementales siempre se pueden calificar a través del cuadro de mandos para determinar el progreso real en aquellas áreas que se identifican formalmente con el éxito de la empresa.

El Balanced ScoreCard dentro del contexto de su implementación tiene cuatro etapas las cuales son definidas por Lazo, Erazo, & Narváz (2019) la primera etapa es la identificación del desempeño de la empresa, mediante los indicadores establecidos. La segunda etapa es la visión estratégica, en la tercera fase se unifican los objetivos con los indicadores según el análisis causa efecto y elaboran los mapas estratégicos. La última fase, se relaciona con el direccionamiento estratégico, construyéndose en fundamental para desarrollar el Balanced ScoreCard. Esta herramienta considera un proyecto como una oportunidad de desarrollarlo empresarial Martínez & El Kadi (2019) al respecto menciona que ayudan a promover la calidad total de la empresa por cuanto se desarrolla la medición de procesos para el trabajo de la mejora continua.

1.2.1.3 Importancia del Balanced ScoreCard

Balanced ScoreCard es una herramienta que ha sido adoptada por un gran número de empresas en todo el mundo por sus implicaciones financieras estrategias. Para Dewangga (2016) es adoptado por más del 50% de las empresas estadounidenses más grandes últimamente. Incluso fuera de los EE. UU., En Europa y Asia, casi cincuenta a sesenta porcentajes de las principales organizaciones empresariales ya están siguiendo el Balanced ScoreCard. Algunas de las compañías como Bain & Co. La enumeran las diez mejores herramientas de administración. Los listados indican claramente la importancia de Balanced ScoreCard, ya que se encuentra en el quinto lugar de la lista de las diez herramientas principales para administrar las empresas de manera efectiva.

Sin embargo, la planificación estratégica estrechamente relacionada es la mayor parte de la lista de las diez principales herramientas de administración. Las calificaciones de revisión comercial de Harvard revelan que Balanced ScoreCard se considera una de

las ideas comerciales más útiles que se han encontrado en el período de los últimos 75 años. El Cuadro de Mando Integral eventualmente se ha convertido en una herramienta completa de planificación y gestión, mientras que solo se inició como una métrica de medición del rendimiento.

El personal encargado de la planificación puede evaluar fácilmente la tendencia actual y pronosticar las posibilidades futuras en función de la tendencia gracias a los datos que brinda el Balanced ScoreCard para la consecución de los objetivos estratégicos. Los ejecutivos pueden realmente ejecutar sus estrategias específicas con una mejor comprensión frente a ellos como una imagen clara de lo que ocurre en la organización, con la información detallada en la construcción del cuadro de mando integral.

1.2.2 La gestión estratégica y el Balance ScoreCard

El Balance ScoreCard es un modelo que se constituye en una herramienta de utilidad para la gestión estratégica. Para Pérez (2017) se fundamenta en la definición de los objetivos estratégicos, con base a relaciones causa – efecto con el apoyo del mapa estratégico según cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La estrategia se traduce en objetivos relacionados medidos con indicadores. La estrategia requiere que el personal, las unidades negocio y apoyo se alineen, la herramienta es un instrumento para la medición de resultados, con base a indicadores financieros y no financieros derivados de la misión, visión y estrategia empresarial-

La herramienta tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia empresarial en acción y resultados. Villajuana (2018) menciona que ayuda alineación del personal con la visión de la empresa, mejora la comunicación, redefine la estrategia con base a resultados, traduce la visión en acción, facilita la orientación hacia la creación de valor, integra la información de las unidades de negocios y mejora la capacidad y la toma de decisiones. En el presente de BSC y en su futuro es determinante su importancia dentro de una organización, por ser una herramienta clave en la gestión del cambio estratégico, algunas de las situaciones estratégicas que se fortalece son: la creación sostenible de valor al definir la visión a corto, mediano y largo plazo.

El proceso de cuadro de mando integral para Raynus (2016) recibe su nombre de un balance de medidas financieras y no financieras, de indicadores a corto y largo plazo y de indicadores adelantados y rezagados. En otras palabras, proporciona a la empresa una variedad de indicadores empresariales para la toma de decisiones. Padín (2015) menciona que es una herramienta de valuación empresarial que no solo ayuda a la valoración de los aspectos financieros de una empresa, sino va más allá, sigue la gestión de la empresa con relación a su estrategia, por ende, es una herramienta compleja, porque requiere que todos los sectores de la organización se involucren.

El cuadro de mando integral no es solo un sistema de medición estratégico, para Raynus (2016) es también un sistema de control estratégico que puede usarse para aclarar y lograr consenso sobre la estrategia, alinear las metas departamentales y personales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos a largo plazo a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear iniciativas estratégicas, y obtener retroalimentación para conocer y mejorar la estrategia. Para obtener estos resultados con el cuadro de mando integral, la empresa debe comenzar aclarando y traduciendo la visión y la estrategia en objetivos y medidas estratégicos específicos. El siguiente paso incluye la comunicación de la visión y la estrategia a equipos y empleados, después se procede a la traducción de objetivos y medidas estratégicas en objetivos y medidas para equipos y empleados y finalmente la creación de un vínculo entre recompensas y medidas de desempeño.

1.2.2.1 Comprensión de la gestión estratégica del rendimiento

La gestión estratégica del desempeño debe definir con claridad dentro de una organización. Keyes (2016) & Padin (2015) detallan una variedad de etapas que se han seguido las empresas exitosas en la implementación de su Balance ScoreCard, que son viables y tienen sentido según los objetivos de las organizaciones.

El primero paso es la definición de la visión, misión y estrategia de la organización. La metodología del cuadro de mando integral (BSC) requiere la creación de una visión, declaración de misión y estrategia para la organización. Esto garantiza que las medidas

de desempeño desarrolladas en cada perspectiva apoyen el logro de los objetivos estratégicos. También ayuda a los empleados a visualizar y comprender los vínculos entre las medidas de desempeño y el éxito de su implementación. La clave es identificar primero dónde se quiere que esté la organización en el futuro cercano y luego establecer una visión que parezca algo fuera de alcance. El balance ScoreCard es un sistema de planificación estratégica y de gestión que se usa de manera amplia en los negocios, la industria, instituciones de gobierno, organizaciones sin fines de lucro. Camino & Mas (2015) detalla que se utiliza para la alineación de las actividades empresariales a la visión y estrategia de una organización, para la mejora de la comunicación interna y externa y monitorear el desempeño estratégico de las metas trazadas.

El segundo paso es desarrollar objetivos, medidas y metas de desempeño, es esencial identificar qué debe hacer bien la organización (es decir, los objetivos de desempeño) para lograr la visión identificada. Para cada objetivo que debe realizarse bien, es necesario identificar medidas y establecer objetivos que cubran un período de tiempo razonable. Aunque esto suena simple, muchas variables realmente impactan cuánto tiempo llevará este ejercicio. La primera variable, y la más importante, es cuántas personas están empleadas en la organización y en qué medida estarán involucradas en establecer la visión, misión, medidas y objetivos.

El BSC traduce la visión de una organización en un conjunto de objetivos de desempeño distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos comerciales internos, y aprendizaje y crecimiento. Se mantienen algunos objetivos para medir el progreso de una organización hacia el logro de su visión. Se mantienen otros objetivos para medir los impulsores del éxito a largo plazo. Mediante el uso del BSC, una organización monitorea tanto su desempeño actual (financiero, satisfacción del cliente y resultados del proceso comercial) como sus esfuerzos para mejorar los procesos, motivar y educar a los empleados, y mejorar los sistemas de información: su capacidad de aprender y mejorar.

Al crear medidas de desempeño, es importante asegurarse de que se vinculen directamente con la visión estratégica de la organización. Para Padín (2015) las

medidas deben centrarse en los resultados necesarios para lograr la visión organizacional y los objetivos del plan estratégico. Al redactar medidas y establecer objetivos, pregunte si el logro de los objetivos identificados ayudará o no a lograr la visión organizacional. Cada objetivo dentro de una perspectiva debe estar respaldado por al menos una medida que indique el desempeño de una organización con respecto a ese objetivo. Defina las medidas con precisión, incluida la población a medir, el método de medición, la fuente de datos y el período de tiempo durante la medición. Si una medida cuantitativa es factible y realista, entonces se debe alentar su uso.

Para ello se requiere de información necesaria para la construcción de las perspectivas del cuadro de mando integral. Di Máximo (2018) menciona que la información básica proviene de fuentes cualitativas y cuantitativas, según los objetivos estratégicos de la organización. Al respecto se enfatiza que, al desarrollar medidas, es importante incluir una combinación de medidas cuantitativas y cualitativas. Las medidas cuantitativas proporcionan más objetividad que las medidas cualitativas. Estas pueden ayudar a justificar decisiones críticas de gestión sobre la asignación de recursos (por ejemplo, presupuesto y personal) o mejora de sistemas. La compañía debe primero identificar cualquier información cuantitativa disponible y considerar cómo puede apoyar los objetivos y medidas incorporados en el BSC. Las medidas cualitativas implican cuestiones de percepción y, por lo tanto, de subjetividad. Sin embargo, son una parte integral de la metodología BSC. Los juicios basados en la experiencia de clientes, empleados, gerentes y contratistas ofrecen información importante sobre el desempeño y los resultados de la adquisición.

Finalmente, el paso determina la necesidad de ajustes que pueden ser necesarios, en este punto es necesario determinar que lleva tiempo establecer medidas, pero también es importante reconocer que podrían no ser perfectas la primera vez. La gestión del desempeño es un proceso evolutivo que requiere ajustes a medida que se gana experiencia en el uso de medidas de desempeño.

1.2.2.2 Desempeño de la organización

Para la gestión estratégica y financiera de una empresa es necesario considerar una serie de definiciones imprescindibles que servirán en la construcción del Balance ScoreCard relacionadas con el desempeño de una organización como el objetivo de desempeño, la meta de desempeño, la medición de desempeño y la gestión de desempeño. Keyes (2016) resalta la necesidad de comprender los conceptos para eficiencia en la gestión estratégica y financiera.

Objetivo de desempeño: es un factor crítico de éxito en el logro de la misión, visión y estrategia de la organización, que, si no se logra, probablemente resultaría en una disminución significativa en la satisfacción del cliente, el rendimiento del sistema, la satisfacción o retención de los empleados o una gestión financiera efectiva.

Meta de rendimiento: un nivel o de actividad expresado como una medida tangible, contra el cual se puede comparar el logro real.

Medición del rendimiento: Es una caracterización cuantitativa o cualitativa del rendimiento, es un proceso de evaluación del progreso hacia el logro de objetivos predeterminados, que incluye información sobre la eficiencia con la que los recursos se transforman en bienes y servicios (productos), la calidad de esos productos (qué tan bien se entregan a los clientes y el alcance con los que los clientes están satisfechos) y los resultados (los resultados de una actividad del programa en comparación con su propósito previsto), y la efectividad de las operaciones de la empresa en términos de sus contribuciones específicas a los objetivos del programa.

Gestión del desempeño: el uso de la información de medición del desempeño para lograr un cambio positivo en la cultura, los sistemas y los procesos de la organización al ayudar a establecer objetivos de desempeño acordados, asignar y priorizar recursos e informar a los gerentes para confirmar o cambiar las políticas actuales o las instrucciones del programa para cumplir con esos objetivos y compartir los resultados del desempeño en la consecución de esos objetivos.

Medida de salida: un cálculo o registro de actividad o esfuerzo que puede expresarse de manera cuantitativa o cualitativa.

Medida de resultado: una evaluación de los resultados de un programa en comparación con su propósito previsto.

La organización de vanguardia busca crear un sistema de gestión del desempeño eficiente y efectivo para traducir la visión en resultados claros y medibles que definan el éxito y que se compartan en toda la organización y con los clientes y las partes interesadas. El Balance ScoreCard proporciona una herramienta para evaluar, gestionar y mejorar la salud y el éxito general de los sistemas empresariales. Quintero & Osorio (2018) detalla que es necesario continuar los cambios de una supervisión prescriptiva, basada solo en auditorías al cumplimiento a una asociación estratégica continua y prospectiva que involucre a todos los departamentos de la empresa. La información cuantitativa es imprescindible que incluya medidas de calidad, costo, velocidad, servicio al cliente y alineación, motivación y habilidades de los empleados para proporcionar un sistema de gestión de rendimiento predictivo en profundidad, es una necesidad reemplazar los modelos de evaluación existentes con un enfoque coherente para la gestión del desempeño.

Las definiciones dadas por Keyes muestran la necesidad de considerar y planificar de manera adecuada la estrategia por sus afectaciones al desempeño de la organización y a todas las variables relacionadas. La utilización de un enfoque de cuadro de mando integral requiere que la empresa, y cada uno de sus departamentos estén preparados organizativamente para implementar este nuevo marco. Esto significa que el proceso de mejora del rendimiento, medición y gestión debe entenderse primero de forma íntima. La mejora del rendimiento debe ser un esfuerzo de toda la organización, de todo el personal y de sus líderes, por ende, tiene la obligación de comprender los conceptos relacionados con su implementación para evitar el fracaso.

1.2.2.3 Key performance indicator o indicadores clave de rendimiento

Para medir el rendimiento se considera un concepto esencial. Akdeniz (2016) enfatiza que todos los factores que contribuyen al éxito de una organización empresarial se identifican como Key Performance Indicator (KPI, en sus siglas en inglés) o denominados como indicadores clave de rendimiento. Los expertos inicialmente para el análisis identifican los KPI estratégicamente. El coeficiente de rendimiento de la organización solo puede aumentarse identificando primero estos indicadores. Por lo tanto, básicamente, los clientes pueden definir KPI como una métrica comercial. Esta métrica ayuda a llegar a una imagen clara sobre el escaparate de rendimiento de cualquier organización empresarial.

Estos indicadores están sujetos a variar de una organización a otra. Singer (2017) & Roncancio (2018) plantea que discuten con el equipo técnico y el equipo de recursos humanos, inicialmente, para comprender los factores clave inicialmente antes de hacer el análisis del Cuadro de Mando Integral para una organización en particular. La métrica de lealtad del cliente o los ingresos comerciales pueden ser buenos ejemplos aquí de los factores que influyen en las unidades de KPI de la organización. De manera similar, las tasas de desempleo pueden ser el factor KPI para el éxito de cualquier configuración gubernamental. Los gerentes y los directores ejecutivos de la organización empresarial hacen un análisis clave para comprender el desempeño de la organización en su conjunto cada trimestre. La hora de la reunión puede variar de una compañía a otra. Sin embargo, la métrica principal que se utiliza para entender la imagen real como una vista equilibrada, para evaluar los estándares de desempeño organizacional, es el KPI.

1.2.2.4 Gestión financiera desde el punto de vista del Balanced ScoreCard

Las medidas financieras transmiten las consecuencias económicas de las acciones ya tomadas por la organización, y se centran en aquellas relacionadas con la rentabilidad en las que los accionistas verifican la rentabilidad de su inversión. Kaplan y Norton (2014) reconocieron la necesidad de datos financieros tradicionales, los datos financieros precisos y oportunos son necesarios para la dirección eficiente y fluida de

la organización. La provisión de los datos financieros correctos y oportunos a la persona correcta en la organización ayuda mucho en el proceso de tomar la decisión correcta en el momento correcto. Para Malgwi & Dahiru (2014) bajo esta perspectiva, las medidas de desempeño más comunes, incorporadas son: retorno de la inversión (ROI), flujo de caja, ingreso operativo neto, crecimiento de ingresos. La perspectiva financiera del Balanced ScoreCard analiza cómo los inversores o los accionistas ven a la empresa en términos de relación de pago de dividendos, mejora en la estructura de costos, ganancias después de impuestos, retorno sobre el capital y crecimiento en el volumen de ventas. La perspectiva del cuadro de mando integral ha estado asociada durante mucho tiempo con la contabilidad e incluye el uso de medidas tales como el rendimiento del capital empleado, las ganancias por acción y otras razones financieras. Ejemplos de tales medidas son: Retorno sobre capital empleado, retorno sobre activos netos, reducción de gastos administrativos, reducción de deudas incobrables, reducción de días deudores y reducción de apalancamiento.

Esta perspectiva especifica el objetivo de desempeño financiero previsto para la estrategia organizacional. También se ocupa de las consecuencias económicas de los resultados esperados del logro de los objetivos especificados desde las otras tres perspectivas. Según Kaplan y Norton (1992), los tres temas financieros centrales que pueden impulsar la estrategia comercial son:

- Crecimiento de ingresos: un crecimiento de ingresos se ocupa de cada acción / actividad que puede aumentar la base de ingresos de una organización. Este tema se centra en cómo aumentar la cantidad de nuevos productos, desarrollar nuevos clientes y cómo cambiar a una combinación de productos (o servicios) más rentable.
- Reducción de costos: este tema se enfoca en cómo reducir el costo del producto / servicio por unidad y cómo reducir el costo de venta / administración general.
- Utilización de activos: este tema mide el desempeño financiero como: Retorno de la inversión y valor económico agregado.

1.2.2.5 Perspectiva del cliente del Balanced ScoreCard

Ilustración 1. Perspectiva del cliente



Fuente: Roncancio (2018).

Para Roncancio (2018) en los modelos de negocio es esencial la identificación del mercado y tipo de cliente hacia el cual se dirige el producto o servicio. La perspectiva se centra en responder el tipo de estrategias que ayudan a la fidelización de clientes y al logro de clientes futuros, que ayudan a la generación de utilidades. Esta ayuda a la generación de ingresos para fortalecer la capacidad de vender y posicionarse en el mercado. Esta perspectiva propone indicadores de dos tipos: drivers, de los productos o servicios que brindan a los clientes, imagen y reputación. También outputs, que detalla el volumen de cliente, satisfacción, fidelización, rentabilidad por cliente y optimización de los plazos de entrega (Londoño & Gómez, 2019). Para Agarwal (2020) el grupo central de medición de resultados de clientes es genérico en todo tipo de organizaciones. El grupo de medición central incluye medidas de:

- a) Cuota de mercado.
- b) Retención de clientes.
- c) Adquisición de clientes.
- d) La satisfacción del cliente
- e) Rentabilidad del cliente.

1.2.2.6. Perspectiva de los procesos internos del Balanced ScoreCard.

Ilustración 2. Perspectiva de los procesos internos



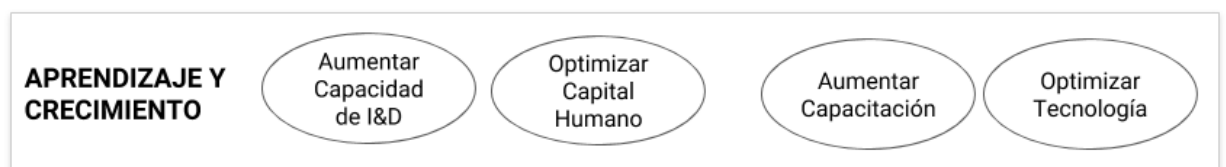
Fuente: Roncancio (2018).

En la perspectiva del proceso interno del negocio, los gerentes identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe sobresalir. Según Agarwal (2020) estos procesos permiten a las organizaciones empresariales: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán clientes en segmentos de mercado específicos y satisfacer las expectativas de los accionistas de excelentes retornos financieros. Las organizaciones miden los procesos y los resultados operativos de la siguiente manera:

- a) Se mide el tiempo de ciclo para todos los procesos clave.
- b) El tiempo de reproceso y / o los costos se rastrean para los procesos clave de producción y entrega de servicios.
- c) Las medidas clave de productividad se identifican y rastrean para los principales procesos de la organización.
- d) Se han identificado procesos clave en cada unidad, función y departamento de la organización, y se han definido medidas de proceso para cada proceso clave.
- e) Las medidas del proceso se correlacionan directamente con las características del producto / servicio o los factores de rendimiento que son de importancia primordial para los clientes.
- f) Se establecen estándares u objetivos para todas las medidas clave del proceso, y esos estándares se basan en organizaciones de referencia y requisitos del cliente.
- g) Las medidas de proceso promueven un enfoque preventivo para lograr productos y servicios consistentemente de alta calidad.
- h) La organización ha desarrollado un índice de seguridad general que se rastrea al menos una vez al mes y consta de varias medidas de salida, como accidentes con tiempo perdido, así como una serie de medidas preventivas o de comportamiento.

1.2.2.7 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced ScoreCard

Ilustración 3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Roncancio (2018).

Esta perspectiva se centra en el lado de los procesos concretos, contempla los drivers más intangibles. Para Roncancio (2018) se divide en los siguientes componentes:

Capital humano: Habilidades, talento y conocimiento, por ejemplo, evaluación de habilidades y del desempeño, efectividades de los procesos de capacitación.

Sistema e infraestructura: Hace referencia a los recursos que la empresa brinda al talento humano para cumplir con las actividades de manera efectiva.

Clima organizacional: Este factor es importante porque indica cómo se sienten los trabajadores de la organización al desarrollar su actividad laboral, si se siente parte de la misma y son partícipes de las decisiones, estos puntos repercuten en el desempeño y la productividad.

1.2.3 Factores que influyen en el fracaso del BSC.

Si no es posible demostrar una necesidad genuina de mejorar la organización, el fracaso es una certeza que puede ocurrir hay una variedad de aspectos a considerarse. Keyes (2016) detalla que deben realizarse intentos iniciales realistas de implementación. Si los intentos iniciales son demasiado agresivos, la falta resultante de "aceptación" organizacional limitará las posibilidades de éxito. Del mismo modo, si la implementación es demasiado lenta, es posible que no se logre el impulso organizativo necesario para llevar a buen término el BSC. Otro punto que detalla de manera reiterada es la integración del cuadro de mando en la organización. La incorporación de la medición del rendimiento y la mejora en la estructura de gestión existente, en lugar de tratarla como un programa separado, aumentará en gran medida la viabilidad a largo plazo del cuadro de mando integral.

Además, con relación a otros factores de influencia Quintero & Osorio (2018) detallan que el cambiar la cultura corporativa, para lograr el éxito a largo plazo, es imperativo que la cultura organizativa evolucione hasta el punto de cultivar la mejora del rendimiento como un esfuerzo continuo. Finalmente institucionalizar el proceso, el crear, apalancar, compartir, mejorar, administrar y documentar el conocimiento del cuadro de mando integral proporcionará una "continuidad corporativa" crítica en esta

área. Un depósito de conocimiento ayudará a minimizar la pérdida de conocimiento de gestión del desempeño institucional que puede resultar de jubilaciones, transferencias, promociones, entre otros.

El éxito del cambio no es fácil para las empresas, la implementación de un BSC no es sencillo, es complejo y requiere un gran compromiso por parte de las personas que pertenecen a una organización. Para Kaplan y Norton (2014) se considera que el 59% de las empresas que han afirmado la implementación de la herramienta, lo realizó de forma incorrecta e incompleta. Por una variedad de dificultades que causan que no logren adaptarse al cambio, lo que imposibilita su transición a una cultura del BSC. Primero, no se da continuidad a la implementación de la variedad de estrategias de la organización, los diseños de BSC no logran cubrir con éxito las demandas de la empresa. Otro problema es el limitado compromiso por parte de los responsables y por parte del personal de una empresa tanto porque no se añade acciones de formación que respalden su implementación y generan procesos efectivos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

El presente proyecto integrador es una investigación de campo por la información primaria que se recogió en la Empresa Molinos Miraflores S.A., que se encuentra ubicada en la Av. Miraflores 114 y Pérez de Anda, en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

El proyecto se desarrolla en los diferentes departamentos de la empresa, de acuerdo con las perspectivas del Balanced ScoreCard, tomando en cuenta que el área financiera tendrá un grado de importancia superior, se contará con la colaboración del Contador General y el Gerente de la empresa.

La información primaria se recolecta con respecto a Estados Financieros proporcionados por la empresa, entrevistas, encuestas y observaciones realizadas en la entidad..

La metodología utilizada se detalla en las siguientes matrices:

Tabla 2. Matrices

MATRICES		
INSUMOS	MEFE	Matriz de evaluación de los factores externos
	MPC	Matriz del perfil competitivo
	MEFI	Matriz de evaluación factores internos
	MIO	Matriz de intereses organizacionales
PROCESOS	MFODA	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
	MPEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
	MIE	Matriz interna externa
	MGE	Matriz de la gran estrategia
PRODUCTOS	MDE	Matriz de decisión estratégica
	MCPE	Matriz cuantitativa de planeamiento
		Estratégico
	MR	Matriz de Rumelt
ME	Matriz de ética	

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

Fuente: (D'Alessio Ipinza , 2008)

La tabla que se considera para la presentación de los datos, posterior a la revisión de informes de la empresa es la siguiente:

Tabla 3. Matriz del Balanced ScoreCard

BALANCED SCORECARD										
PARTES DE BSC	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	META	LIMITE DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA	VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA										
CLIENTES										
PROCESOS										
APREDINZAJE ORGANIZACIONAL Y CRECIMIENTO										

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

Además, se utilizará algunas medidas para la evaluación de las diferentes perspectivas como:

Tabla 4. Perspectivas del Balanced ScoreCard

1. PERSPECTIVA FINANCIERA	2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Retorno del patrimonio ROE. • Retorno de las Ventas ROS. • Ingresos por empleado. • Rentabilidad por proyecto. • Análisis del punto de equilibrio. • Flujo de caja. • Retorno financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del mercado. • Retención de los clientes y consumidores. • Captación de nuevos clientes y consumidores. • Rentabilidad por cliente y consumidores.
3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"> • Régimen de innovaciones. • Servicio posventa. • Eficiencia operacional. • Medidas de calidad, de producción, y mermas. • Tiempo de los ciclos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de la fuerza laboral. • Retención de la fuerza laboral. • Productividad de la fuerza laboral. • Capacidades de los sistemas de información. • Capacidad de los sistemas facilitadores.

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

El proyecto integrador se desarrolla a través del siguiente proceso:

1. Recolección de la información entrevistas, encuestas y observación.
2. Registro de la información de la entrevista para su procesamiento e interpretación con base a la experiencia de la investigadora.
3. Aplicación de la encuesta para la recopilación de la información.
4. Análisis de la información de los estados financieros
5. Desarrollo de las matrices.
6. Diseño del Balanced ScoreCard.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

El desarrollo del Proyecto Integrador se lo realiza con diversas matrices, las mismas que serán la base para el diseño del Balanced ScoreCard, y así definir los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, metas, responsables y su adecuada semaforización.

Se realiza una Evaluación Financiera basada en indicadores partiendo de los Balances del año 2019 proporcionados por el Contador General de la empresa.

A su vez se realizó una entrevista al Contador de la empresa y encuestas, dirigidas a los jefes de cada departamento que conforma Molinos Miraflores S.A., para su tabulación y representación gráfica.

- Lic. Raúl Lara Pazmiño – Gerente General
- Ing. José Luis Oñate – Jefe Financiero
- Ing. Byron Eduardo Córdova – Jefe Comercial y Marketing
- Ing. Andrés Paúl Quilligana – Jefe de Logística
- Ing. Elizabeth Gómez – Jefe de Talento Humano
- Ing. Soraya medina B. – Jefe de Producción
- Ing. Gabriel Olmos T. – Jefe de Aseguramiento de Calidad.

3.1 Entrevista

Dirigida: Ing. José Luis Oñate

Pregunta N° 1

¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes dentro de la historia de Molinos Miraflores S.A.?

Molinos Miraflores es una empresa creada hace más de 100 años, es considerada una empresa familiar ya que las acciones son vendidas únicamente a generaciones de las mismas familias que conforman el grupo de accionistas de la empresa.

Molinos Miraflores lleva su nombre por el sector en el que está ubicado, a pesar de tener una nueva planta en un lugar distinto la empresa conservará su nombre por tradición.

Pregunta N° 2

¿Cuántos accionistas y empleados conforman la familia Molinos Miraflores?

Molinos Miraflores conforman 19 accionistas y 67 empleados

Pregunta N° 3

¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza de Molinos Miraflores?

Poseer personal con alto nivel de experiencia en la empresa, ya que se tiene empleados con muchos años trabajando en el mismo puesto.

Pregunta N° 4

¿Cuál es su visión para Molinos Miraflores?

Con la construcción de la nueva planta la visión para Molinos Miraflores es tener un crecimiento del 300% en cuanto a la producción en la actualidad.

Pregunta N° 5

¿En dónde se encuentra ubicada la nueva planta de Molinos Miraflores?

Se encuentra ubicada en el parque industrial de Santa Rosa.

Pregunta N° 6

¿Qué beneficios traerá la nueva planta?

Aumentar el crecimiento de la producción, poseer maquinaria de alta tecnología, brindar un ambiente laboral más adecuado a todos los colaboradores de la empresa.

3.2 Encuesta matriz FODA

3.2.1 Tabulación de resultados

3.2.1.1 Fortalezas

Tabla 5. Fortalezas

FORTALEZAS	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	MAYOR PUNTUACION	PUNTUACION PARA CADA FACTOR	% DE IMPORTANCIA
Desarrollo de productos nuevos más que la competencia	7	35	18	51%
Costos más bajos que la competencia	7	35	21	60%
Políticas comerciales adecuadas según la situación actual	7	35	23	66%
Poseer una estrategia definida	7	35	24	69%
Promociones necesarias	7	35	24	69%
Incrementos de ventas de acuerdo al mercado	7	35	25	71%
Mecanismos de control necesarios	7	35	25	71%
Fidelización de clientes	7	35	26	74%
Rentabilidad esperada	7	35	26	74%
Ser el reconocido líder del mercado	7	35	27	77%
Conocimiento del mercado	7	35	28	80%
Tecnología adecuada para los productos que se fabrica	7	35	28	80%
Estructura necesaria para desarrollar el negocio	7	35	28	80%
Plazos de entrega adecuados	7	35	28	80%
Personal idóneo en cada puesto	7	35	29	83%
Distribución optimizada	7	35	29	83%
Publicidad mediante página web y redes sociales	7	35	29	83%
Mejor calidad que la competencia	7	35	30	86%
Nivel de competitividad	7	35	31	89%
Recursos financieros necesarios	7	35	31	89%
Calidad de los productos	7	35	31	89%
OTRAS:				
Personal con años de experiencia				
Nivel de conocimientos altos en procesos				
Facilidad de adaptación a los cambios				
Tradición				
Personal estable, comprometido con la empresa				
Baja rotación del personal (experiencia)				
Manejo de filosofía empresarial horizontal				
Personal comprometido con la empresa				

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.2.1.2 Debilidades

Tabla 6. Debilidades

Debilidades	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	MAYOR PUNTUACION	PUNTUACION PARA CADA FACTOR	% DE IMPORTANCIA
Débil imagen en el mercado	7	35	11	31%
Decrecimiento de la facturación mensual	7	35	13	37%
El personal no está motivado	7	35	14	40%
No tener conocimiento a fondo del mercado	7	35	14	40%
Punto de equilibrio alto	7	35	14	40%
Proveedores inadecuados	7	35	15	43%
Dirección estratégica	7	35	15	43%
No poseer los recursos financieros necesarios	7	35	16	46%
Costos relativos mayores que la competencia	7	35	16	46%
Líderes adecuados	7	35	16	46%
Rechazos de producción	7	35	17	49%
Problemas operativos	7	35	17	49%
Fortaleza de ventas inadecuada	7	35	17	49%
Estrategia de ventas inadecuada	7	35	18	51%
No poseer rentabilidad suficiente	7	35	20	57%
Instalaciones obsoletas	7	35	20	57%
Poseer una estrecha línea de productos	7	35	23	66%
OTRAS:				
Maquinaria importante obsoleta				
Recuperación mediana de cartera				
No poseer una asignación por competencias en cada una de las áreas				
Carecimiento de un buen clima laboral en algunas áreas				

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.2.1.3 Oportunidades

Tabla 7. Oportunidades

Oportunidades	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	MAYOR PUNTUACION	PUNTUACION PARA CADA FACTOR	% DE IMPORTANCIA
Competencia débil	7	35	16	46%
Posibilidades de exportación	7	35	18	51%
Cambio del mercado hacia un mayor uso de nuestros productos	7	35	21	60%
Mejorar el poder adquisitivo de nuestros clientes	7	35	21	60%
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años	7	35	22	63%
Mercado en crecimiento	7	35	22	63%
Barreras de entrada a la industria altas	7	35	23	66%
Desarrollo de nuevos productos para mercados nuevos	7	35	24	69%
Posibilidades de mejorar nuestros costos	7	35	25	71%
Conseguir capital de riesgo a un interés atractivo	7	35	25	71%
Segmento del mercado que se puede atender y todavía no se lo hace	7	35	26	74%
Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación	7	35	27	77%
Desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales para atender necesidades de los clientes	7	35	28	80%
OTRAS: Años de experiencia (tradicion) Nueva teconologia de punta Exportacion a futuro				

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.2.1.4 Amenazas

Tabla 8. Amenazas

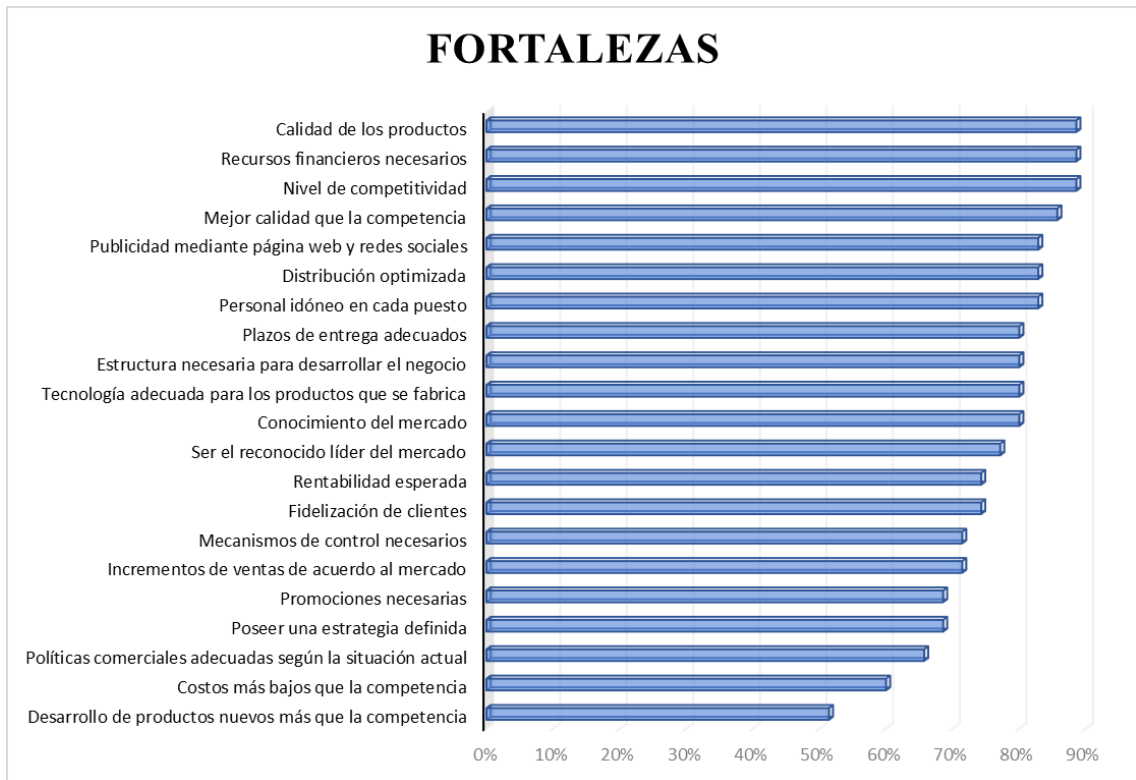
Amenazas	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	MAYOR PUNTUACION	PUNTUACION PARA CADA FACTOR	% DE IMPORTANCIA
Cambios demográficos	7	35	16	46%
Cambio de costumbres en los clientes en forma negativa al uso de nuestros productos	7	35	16	46%
Cambio de la tecnología de fabricación en el mundo	7	35	17	49%
Mercado concentrando en pocos clientes	7	35	17	49%
Problemas de medio ambiente	7	35	18	51%
Crecimiento de ventas de productos sustitutos.	7	35	18	51%
Decaimiento de la situación de nuestro mercado en particular	7	35	20	57%
Crecimiento no esperado del mercado	7	35	21	60%
Ingreso de competidores extranjeros de bajo costo al mercado	7	35	22	63%
Cambio de reglas de importación de productos competidores	7	35	22	63%
Los proveedores tienen mayor poder de negociación	7	35	22	63%
Decrecimiento general de los precios	7	35	27	77%
Situación política del país inestable (2 años)	7	35	28	80%
OTRAS:				
Plagas en las cosechas (baja oferta - alta demanda)				
Disparo de precios				
Harina precios bajos				
Riesgo económico de los consumidores y del país				

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.2.2 Representación gráfica e interpretación de resultados

3.2.2.1 Fortalezas

Gráfico 4. Fortalezas



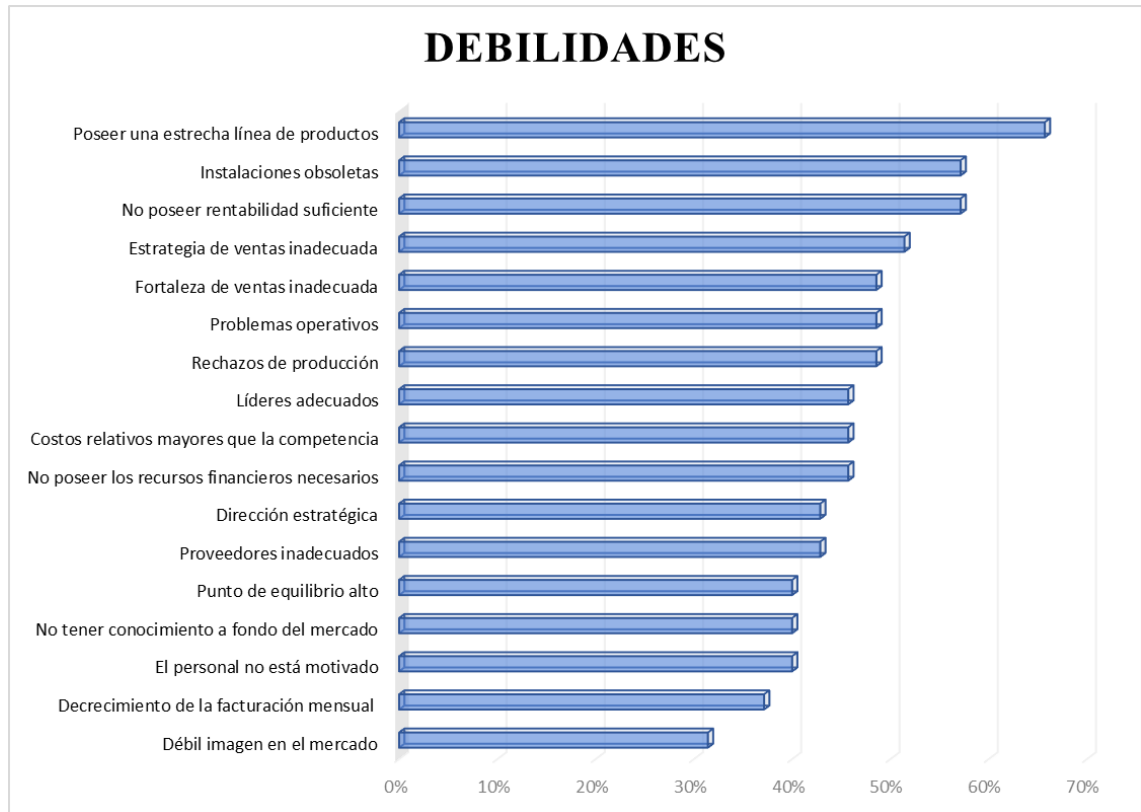
Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

Interpretación

Dentro de las fortalezas de la Empresa Molinos Miraflores S.A. fueron escogidos los siete primeros ítems, como la calidad de los productos, recursos financieros necesarios, nivel de competitividad; ya que corresponde a aquellos que tienen un porcentaje mayor de importancia, tomando en cuenta los que se encuentran superiores al 80%.

3.2.2.2 Debilidades

Gráfico 5. Debilidades



Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

Interpretación

Dentro de las debilidades de la Empresa Molinos Miraflores S.A. fueron escogidos los siete primeros ítems, como poseer una estrecha línea de productos, instalaciones obsoletas, no poseer rentabilidad suficiente; ya que corresponde a aquellos que tienen un porcentaje mayor de importancia, tomando en cuenta los que se encuentran superiores al 46%.

3.2.2.3 Oportunidades

Gráfico 6. Oportunidades



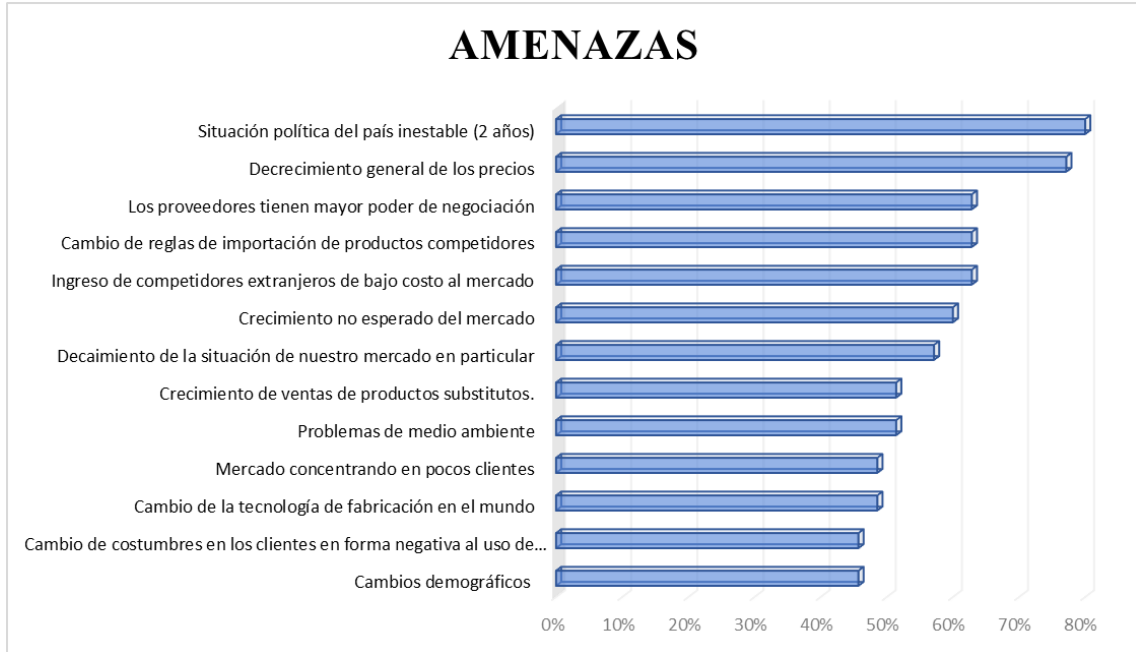
Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

Interpretación

Dentro de las debilidades de la Empresa Molinos Miraflores S.A. fueron escogidos los seis primeros ítems, como desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales, desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación, segmento de mercado que se puede atender y todavía no se lo hace; ya que corresponde a aquellos que tienen un porcentaje mayor de importancia, tomando en cuenta los que se encuentran superiores al 67%.

3.2.2.4 Amenazas

Gráfico 7. Amenazas



Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

Interpretación

Dentro de las debilidades de la Empresa Molinos Miraflores S.A. fueron escogidos los seis primeros ítems, como situación política del país inestable, decrecimiento general de los precios, los proveedores tienen mayor poder de negociación; ya que corresponde a aquellos que tienen un porcentaje mayor de importancia, tomando en cuenta los que se encuentran superiores al 58%.

3.3 Encuesta matriz PEYEA

Tabla 9. Plantilla matriz PEYEA

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad* de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutivos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
PROMEDIO=		-3,13							

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
PROMEDIO=		4,38							


PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)									
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
5. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
PROMEDIO=		-5,17							

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)									
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento*	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
7. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
PROMEDIO=		5,14							

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.4 Estados financieros

3.4.1 Estado de situación financiera

 MOLINOS MIRAFLORES S.A. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 31 DIC 2019 <i>Fechas Ultima Revalorización: 18/06/2020 Última Conversión: 00/00/00</i>		31/12/2019
ACTIVO		
CORRIENTE		
DISPONIBLE		
CAJA		
1.1.1.00.101.0.00	A CAJA CHICA	823,00
1.1.1.00.102.0.00	A FONDO DE TRANSPORTE	1.500,00
TOTAL CAJA		2.323,00
TOTAL TRANSFERENCIAS EN TRANSITO		
CHEQUES		
BANCOS		
1.1.1.00.002.0.00	A BANCO PRODUBANCO / 01080005541	19.340,57
1.1.1.00.005.0.00	A BANECUADOR B.P. / 0130043724	1.427,48
1.1.1.00.003.0.00	A BANCO PICHINCHA / 3146480104	69.520,78
1.1.1.00.004.0.00	A BANCO BOLIVARIANO / 120500233	12.823,54
1.1.1.00.011.0.00	A BANCO GUAYAQUIL / 0019446638	20.494,53
TOTAL BANCOS		123.606,90
INVERSIONES		
TOTAL DISPONIBLE		125.929,90
EXIGIBLE		
CORTO PLAZO		
1.1.2.00.101.0.00	A CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NA	913.040,31
1.1.2.00.601.0.00	A (-) PROVISION DEUDAS INCOB,	-8.789,39
1.1.2.00.300.0.00	A ANTICIPO GASTOS DE VIAJE- VEN	157,70
1.1.2.00.301.0.00	A PRESTAMOS Y ANTICIPOS TRABAJAD	360,53
1.1.2.00.401.0.00	A PRESTAMOS Y ANTICIPOS PROVEED	1.501.037,91
1.1.1.00.207.0.00	A TRANSFERENCIAS EN TRANSITO	2.880,00
1.1.1.00.206.0.00	A DOCUMENTOS POR COBRAR CLINTES CP	462.607,31
1.1.1.00.007.0.00	A DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CP2	10.002,14
TOTAL EXIGIBLE		2.881.296,51
REALIZABLE		
1.1.3.00.101.0.00	A INVENTARIO MATERIA PRIMA	806.942,19
1.1.3.00.201.0.00	A INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	153.841,79
1.1.3.00.401.0.00	A INVENTARIO BIENES NO PROD xSOC	48.325,88
1.1.3.00.501.0.00	A INVENTARIO SUMINISTROS Y MATER	95.029,32
1.1.3.00.601.0.00	A INVENTARIO REPUESTOS Y ACCESOR	75.233,04
1.1.3.00.701.0.00	A IMPORTACIONES MATERIA PRIMA	14.036,33
1.1.3.00.702.0.00	A IMPORTACIONES REPUESTOS Y ACC	1.289,40
TOTAL REALIZABLE		1.194.697,95
PAGO ANTICIPADOS		
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO		
1.1.4.00.110.0.00	A ACCIDENTES PERSONALES	4.335,22

1.1.4.00.113.0.00 A SEGURO DE CREDITO INTERNO	13.270,44
TOTAL SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	17.605,66
1.1.4.01.005.0.00 A RASTREO PREPAGADO VEHICULOS	870,24
TOTAL SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO	870,24
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
TOTAL PAGOS ANTICIPADOS	18.475,90
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.220.400,26
ACTIVO FIJO	
DEPRECIABLES	
1.2.1.00.101.0.00 A INMUEBLES	169.303,93
1.2.1.00.201.0.00 A REEXPRESION INMUEBLES	37.389,56
1.2.1.00.102.0.00 A MUEBLES Y ENSERES	91.674,30
1.2.1.00.103.0.00 A MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALAC	2.484.715,98
1.2.1.00.104.0.00 A EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTW	131.760,89
1.2.1.00.105.0.00 A VEHICULOS Y EQUIPO TRANSPORTE	661.530,19
TOTAL DEPRECIABLES	3.576.374,85
DEPRECIACION ACUMULADA	
1.2.1.01.107.0.00 A (-) DEPREC. ACUM INMUEBLES	-43.898,06
1.2.1.51.107.0.00 A (-) REEXPR.DEPREC.ACUM.INMUEBLES	-14.195,02
1.2.1.02.107.0.00 A (-) DEPREC. ACUM MUEB.Y ENS.	-43.373,60
1.2.1.03.107.0.00 A (-) DEPREC. ACUM. MAQ. EQ. INS	-1.251.943,51
1.2.1.04.107.0.00 A (-) DEPREC. ACUM EQ. COMPUT-S	-105.368,82
1.2.1.05.107.0.00 A (-) DEPREC. ACUM. VEHICULOS	-323.962,74
TOTAL DEPRECIACION ACUMULADA	-1.782.741,75
ACTIVO DEPRECIABLE NETO	1.793.633,10
NO DEPRECIABLES	
1.2.1.00.108.0.00 A TERRENOS	651.111,79
1.2.1.00.208.0.00 A REEXPRESION TERRENOS	782.358,11
1.2.1.00.109.0.00 A OBRAS EN PROCESO	1.067.096,96
1.2.1.00.110.0.00 A MAQ. Y EQUIPO EN MONTAJE	568,18
1.1.3.00.706.0.00 A MAQ Y EQUIPO IMPORTADA EN MONTAJE	1.031.290,70
TOTAL NO DEPRECIABLES	3.532.425,74
TOTAL ACTIVO FIJO	5.326.058,84
ACTIVO INTANGIBLE	
DIFERIDOS	
OTROS ACTIVOS	
CUENTAS Y DOC X COBRAR A LP	
1.2.3.00.201.0.00 A CUENTAS POR COBRAR CLIENTES LP	542,50
TOTAL CUENTAS Y DOC X COBRAR A LP	542,50
MATERIAL DE BIBLIOTECA	
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	
1.2.3.00.404.0.00 A Activo por Impuesto Diferido	18.812,80
TOTAL ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	18.812,80
TOTAL OTROS ACTIVOS	19.355,30
TOTAL ACTIVO	9.565.814,40

PASIVO**CORRIENTE****OBLIGACIONES A CORTO PLAZO****PROVEEDORES CORTO PLAZO**

2.1.1.00.101.0.00	P CUENTAS POR PAGAR PROV. NAC.	358.747,67
2.1.1.00.102.0.00	P CUENTAS POR PAGAR PROV. EXT.	877.456,50
TOTAL PROVEEDORES CORTO PLAZO		1.236.204,17

OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO

2.1.2.00.103.0.00	P PRESTAMOS FINANCIEROS	2.045.810,66
2.1.2.00.104.0.00	P INTERESES POR PAGAR INST FINAN	36.443,86
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO		2.082.254,52

OBLIGACIONES PATRONALES POR PAGAR

2.1.3.00.101.0.00	P APOORTE PERSONAL IESS POR PAGAR	6.085,40
2.1.3.00.102.0.00	P APOORTE PATRONAL IESS POR PAGAR	7.180,13
2.1.3.00.103.0.00	P IECE-SETEC POR PAGAR	643,96
2.1.3.00.104.0.00	P PRESTAMOS IESS EMPLEADOS X PAG	6.790,25
2.1.3.00.105.0.00	P FONDO DE RESERVA POR PAGAR	4.570,01
2.1.3.00.203.0.00	P PARTICIPACION TRABAJ. POR PAG.	218.828,84
2.1.3.00.301.0.00	P XIII SUELDO POR PAGAR	5.392,31
2.1.3.00.302.0.00	P XIV SUELDO POR PAGAR	11.772,93
TOTAL OBLIGACIONES PATRONALES POR PAGAR		261.263,83

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS POR PAGAR**RETENCIONES EN LA FUENTE**

2.1.3.00.401.0.00	P ORIGINADOS EN TRAB EN REL. DEP	1.117,10
2.1.3.00.402.0.00	P HONORARIOS PROF.Y DIETAS P.N.	3.633,86
2.1.3.00.403.0.00	P SERVICIOS PREDOMINA EL INTELEC	129,10
2.1.3.00.406.0.00	P SERVICIOS PUBLICIDAD Y COMUNIC	5,04
2.1.3.00.407.0.00	P SERVICIO TRANSPORTE DE CARGA	298,62
2.1.3.00.408.0.00	P TRANSF. BIENES MUEBLES NAT. C	1.177,81
2.1.3.00.411.0.00	P SEGUROS Y REASEGUROS	1,54
2.1.3.00.414.0.00	P OTRAS RETENCIONES APLICABL 1%	1.745,18
2.1.3.00.415.0.00	P OTRAS RETENCIONES APLICABL 2%	1.155,32
2.1.3.00.429.0.00	P CONTRIBUCION UNICA Y TEMPORAL	21.455,43
TOTAL RETENCIONES EN LA FUENTE		30.719,00

RETENCIONES DEL IVA

2.1.3.00.425.0.00	P RETENCION 10% IVA BIENES CE	179,87
2.1.3.00.426.0.00	P RETENCION 20% IVA SERVICIOS CE	563,72
2.1.3.00.419.0.00	P RETENCION 30% IVA BIENES	6.540,77
2.1.3.00.420.0.00	P RETENCION 70% IVA SERVICIOS	1.405,59
2.1.3.00.421.0.00	P RETENCION 100% IVA BIENES-SERV	4.415,49
TOTAL RETENCIONES DEL IVA		13.105,44

IMPUESTO A LA RENTA

2.1.3.00.422.0.00	P IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	31.304,01
TOTAL IMPUESTO A LA RENTA		31.304,01

TOTAL OBLIGACIONES TRIBUTARIAS POR PAGAR**75.128,45****OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO**

2.1.3.00.601.0.00	P OTRAS PROVISIONES	30.563,99
2.1.3.00.501.0.00	P ACREEDORES VARIOS	1.167,66
2.2.6.00.101.0.00	P ANTICIPO DE CLIENTES	2.994,72
TOTAL OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO		34.726,37

TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	3.689.577,34
PASIVO LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO	
2.2.2.00.100.0.00 P PRESTAMOS FINANCIEROS LP	52.550,75
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO	52.550,75
CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO	
PROVISIONES A LARGO PLAZO	
2.2.4.00.102.0.00 P PROVISIONES PARA DESAHUCIO LP	65.335,66
2.2.4.00.101.0.00 P PROVISIONES PARA JUB. PATRONAL	212.708,60
TOTAL PROVISIONES A LARGO PLAZO	278.044,26
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	330.595,01
OTROS PASIVOS	
2.2.9.00.102.0.00 P Pasivo por Impuesto Diferido	5.798,82
2.2.9.00.103.0.00 P CONTRIBUCION UNICA Y TEMPORAL	42.910,86
TOTAL OTROS PASIVOS	48.709,68
TOTAL PASIVOS	4.068.882,03
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
3.1.1.00.100.0.00 T CAPITAL SOCIAL	1.900.000,00
CAPITAL SOCIAL	1.900.000,00
RESERVAS	
3.2.1.00.132.0.00 T RESERVA LEGAL	461.144,42
3.2.1.00.133.0.00 T RESERVA FACULTATIVA	1.427.933,06
TOTAL RESERVAS	1.889.077,48
RESULTADOS	
3.3.1.00.101.0.00 T RESULTADO DEL EJERCICIO	899.724,53
3.3.1.00.105.0.00 T GANANCIAS PERDIDAS ACTUARIALES	5.128,42
3.2.1.00.136.0.00 T SUPERAVIT POR REVALUACION	803.001,94
TOTAL RESULTADOS	1.707.854,89
TOTAL PATRIMONIO	5.496.932,37
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9.565.814,40

GERENTE GENERAL
Raúl Lara Pazmiño

CONTADOR
José Luis Oñate

3.4.2 Estado de resultados

 MOLINOS MIRAFLORES S.A. ESTADO DE RESULTADOS 2019 <i>Fechas Última Revalorización: 18/06/2020 Última Conversión: 00/00/00</i>		31/12/2019
INGRESOS		
INGRESOS ORDINARIOS		
VENTAS CON TARIFA 0%		
4.1.1.00.102.0.00	I VENTAS HARINA DE TRIGO	8.341.661,95
4.1.1.00.103.0.00	I VENTAS DE SUBPRODUCTOS	1.174.957,15
4.1.1.00.101.0.00	I VENTA BIENES NO PROD. X LA SOC	1.213.807,85
4.1.1.00.105.0.00	I DESCUENTOS Y DEV. EN VENTAS	-39.780,90
TOTAL VENTAS NETAS TARIFA 0%		10.690.646,05
TOTAL VENTAS TARIFA 12% IVA		
COSTO DE VENTAS		
5.1.1.00.101.0.00	G COSTO DE VENTA HARINA DE TRIGO	-5.597.583,37
5.1.1.00.201.0.00	G COSTO DE VENTA SUBPRODUCTOS	-1.087.605,54
5.1.1.00.401.0.00	G COSTO DE VENTA B NO PROD x SOC	-1.105.057,73
TOTAL COSTO DE VENTAS		-7.790.246,64
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		2.900.399,41
INGRESOS EXTRAORDINARIOS		
4.1.1.00.401.0.00	I VENTA ACTIVOS FIJOS	32.500,00
4.2.1.00.101.0.00	I RENDIMIENTOS FINANCIEROS INV	5.470,98
4.2.1.00.501.0.00	I INGRESOS DIF. COBROS	1.473,80
4.2.1.00.601.0.00	I INGRESOS VARIOS TERCEROS	16.616,84
TOTAL INGRESOS EXTRAORDINARIOS		56.061,62
COSTO DE PRODUCCION		
MATERIA PRIMA CONSUMIDA		
6.1.0.11.001.0.00	G MATERIA PRIMA DIRECTA	-5.471.044,57
TOTAL MATERIA PRIMA CONSUMIDA		-5.471.044,57
6.1.0.99.999.0.00	G COSTO APLICADO MATERIA PRIMA D	5.471.044,57
MANO DE OBRA DIRECTA		
SUELDOS		
6.2.0.10.101.0.00	G SUELDOS Y SALARIOS	-72.795,01
6.2.0.10.102.0.00	G BONIFICACION TRANSPORTE	-2.563,00
6.2.0.10.104.0.00	G REFRIGERIO	-4.940,00
6.2.0.10.106.0.00	G INCENTIVOS	-5.050,44
6.2.0.10.108.0.00	G HORAS EXTRAS	-9.858,08
TOTAL SUELDOS		-95.206,53
PROVISIONES		
6.2.0.10.201.0.00	G APOORTE PATRONAL	-10.615,52
6.2.0.10.202.0.00	G IECE - SECAP	-952,06

6.2.0.10.203.0.00	G FONDO DE RESERVA	-7.575,73
6.2.0.10.301.0.00	G XIII SUELDO	-7.933,89
6.2.0.10.302.0.00	G XIV SUELDO	-5.165,61
TOTAL PROVISIONES		-32.242,81
INDEMNIZACIONES LABORALES		
6.2.0.10.303.0.00	G BONIFICACION DESAHUCIO	-264,07
TOTAL INDEMNIZACIONES LABORALES		-264,07
PROVISIONES JUBILACION Y DESAHUCIO		
6.2.0.10.401.0.00	G PROVISION JUBILACION PAT	-4.918,73
6.2.0.10.402.0.00	G PROVISION DESAHUCIO	-1.392,90
TOTAL PROVISIONES JUBILACION Y DESAHUCIO		-6.311,63
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA		-134.025,04
6.2.0.99.999.0.00	G COSTO APLICADO MOD	134.025,04
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		
MANO DE OBRA INDIRECTA		
SUELDOS		
6.3.0.10.101.0.00	G SUELDOS Y SALARIOS	-85.789,44
6.3.0.10.102.0.00	G BONIFICACION TRANSPORTE	-922,00
6.3.0.10.104.0.00	G REFRIGERIO	-2.709,00
6.3.0.10.106.0.00	G INCENTIVOS	-5.287,20
6.3.0.10.108.0.00	G HORAS EXTRAS	-14.492,87
TOTAL SUELDOS		-109.200,51
PROVISIONES		
6.3.0.10.201.0.00	G APOORTE PATRONAL	-12.175,84
6.3.0.10.202.0.00	G IECE - SECAP	-1.092,00
6.3.0.10.203.0.00	G FONDO DE RESERVA	-8.911,04
6.3.0.10.301.0.00	G XIII SUELDO	-9.100,00
6.3.0.10.302.0.00	G XIV SUELDO	-4.053,98
TOTAL PROVISIONES		-35.332,86
INDEMNIZACIONES LABORALES		
6.3.0.10.303.0.00	G BONIFICACION DESAHUCIO	-266,75
TOTAL INDEMNIZACIONES LABORALES		-266,75
PROVISIONES JUBILACION Y DESAHUCIO		
6.3.0.10.401.0.00	G PROVISION JUBILACION PAT	-7.771,10
6.3.0.10.402.0.00	G PROVISION DESAHUCIO	-1.221,36
TOTAL PROVISIONES JUBILACION Y DESAHUCIO		-8.992,46
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA		-153.792,58
6.3.0.10.999.0.00	G COSTO APLICADO MOI	153.792,58
MANTENIMIENTOS		
6.3.0.20.101.0.00	G HONORARIOS COMIS Y DIETAS P. N	-2.271,09
MANTENIMIENTOS		
6.3.0.30.100.0.00	G MANT. Y REP. EDIF. PROD.	-3.137,69
6.3.0.30.101.0.00	G MANT. Y REP. MAQ. Y EQ. PLANTA	-58.993,52
6.3.0.30.102.0.00	G MANT. Y REP. EQUIPO COMP. PROD	-2.503,24
6.3.0.30.104.0.00	G MANT. Y REP. EQUIPO DE OF.PROD	-108,61
6.3.0.30.105.0.00	G MANT. REP. VEHICULO DMAX	-1.011,91
6.3.0.30.106.0.00	G MANT. Y REP. MONTACARGAS COSTO	-1.342,51
6.3.0.30.108.0.00	G MANT. REP. VEH. ACTROS 3353	-11.326,30
TOTAL MANTENIMIENTOS		-78.423,78

ARRIENDOS

6.3.0.60.101.0.00 G PROMOCION Y PUBLICIDAD -72,00

COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

6.3.0.70.101.0.00 G COMBUSTIBLES PLANTA PRODUCCION -902,22

6.3.0.70.102.0.00 G COMBUSTIBLES VEHICULO PROD. -14.623,09

6.3.0.80.102.0.00 G LUBRICANTES VEHICULO PROD. -1.837,04

TOTAL COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES -17.362,35

6.3.0.90.101.0.00 G SEGUROS Y REASEGUROS -55.944,41

6.3.1.00.101.0.00 G SUMINISTROS Y MATERIALES -328.478,77

6.3.1.10.101.0.00 G TRANSPORTE -3.584,14

6.3.1.30.101.0.00 G GASTOS VIAJE ALIMENT. Y HOSPED -10.243,68

SERVICIOS BASICOS

6.3.1.40.101.0.00 G AGUA POTABLE -4.595,50

6.3.1.40.102.0.00 G ENERGIA ELECTRICA -132.036,36

6.3.1.40.103.0.00 G TELECOMUNICACIONES -2.600,63

6.3.1.40.104.0.00 G CONTRIB. Y TASAS PUBLICAS EE -12.282,33

TOTAL SERVICIOS BASICOS -151.514,82

6.3.1.50.101.0.00 G NOTARIOS Y REGIST. PROP Y MERC -5,50

6.3.1.70.101.0.00 G DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS -213.726,87

OTROS COSTOS

6.3.1.90.101.0.00 G UNIFORMES PERSONAL PRODUCCION -5.040,37

6.3.1.90.105.0.00 G SERV. VIGILANCIA Y SEGURIDAD P -41.091,87

6.3.1.90.107.0.00 G SERV. CURSOS DE CAPACITACION -2.798,40

6.3.1.90.108.0.00 G SERV. ENCOMIENDAS -403,57

6.3.1.90.109.0.00 G SERV. ANALISIS DE LABORATORIO -2.137,81

6.3.1.90.111.0.00 G SERV. CONTROL DE PLAGAS -2.156,00

6.3.1.90.112.0.00 G INTERESES BANCARIOS -56.245,74

6.3.1.90.115.0.00 G SERV. RECARGA DE EXTINTOR -435,68

6.3.1.90.116.0.00 G SERV.HOSTING//ACT APLIC INFORM -168,00

6.3.1.90.117.0.00 G SERV. VARIOS PERSONAS NAT. -555,34

6.3.1.90.120.0.00 G SERV. VARIOS INST. PUBLICAS -142,94

6.3.1.90.121.0.00 G SERV. PEAJE -1.328,50

6.3.1.90.122.0.00 G GASTOS EN GESTION AMBIENTAL -1.635,48

6.3.1.90.123.0.00 G GASTOS MEDICOS PERSONAL PRODUC -2.739,54

6.3.1.90.125.0.00 G SERVICIO MONTACARGA -63,36

6.3.1.90.127.0.00 G SERVICIO RASTREO SATELITAL -282,24

6.3.1.90.128.0.00 G SERVICIO AVALUO ACTIVOS FIJOS -1.037,19

6.3.1.90.131.0.00 G SERV. CALCULO ACTUARIAL COST -146,82

6.3.1.90.133.0.00 G SERVICIO TRITURACION/EXTRACC -16.292,50

6.3.1.90.999.0.00 G OTROS GASTOS INDIRECTOS -636,20

OTROS COSTOS -135.337,55

TOTAL GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION -996.964,96

6.3.9.99.999.0.00 G COSTO APLICADO CIF 996.964,96

TOTAL COSTO DE PRODUCCION -6.755.827,15

TOTAL COSTOS APLICADOS A PRODUCCION 6.755.827,15

GASTOS**GASTOS DE VENTAS****SUELDOS**

7.1.0.10.101.0.00 G SUELDOS Y SALARIOS -197.663,29

7.1.0.10.102.0.00 G BONIFICACION TRANSPORTE -79,00

7.1.0.10.104.0.00 G REFRIGERIO -717,00

7.1.0.10.105.0.00	G	INCENTIVOS	-31.632,23
7.1.0.10.107.0.00	G	HORAS EXTRAS	-34.273,33
7.1.0.10.109.0.00	G	COMISIONES PAGADAS A VENDED.	-85.114,21
7.1.0.10.110.0.00	G	VACACIONES PAGADAS	-755,01
TOTAL SUELDOS			-350.234,07
APORTES			
7.1.0.10.201.0.00	G	APORTE PATRONAL	-39.051,07
7.1.0.10.202.0.00	G	IECE - SECAP	-3.502,33
7.1.0.10.203.0.00	G	FONDO DE RESERVA	-24.250,45
7.1.0.10.301.0.00	G	XIII SUELDO	-29.183,96
7.1.0.10.302.0.00	G	XIV SUELDO	-11.854,57
TOTAL APORTES			-107.842,38
INDEMNIZACIONES LABORALES			
7.1.0.10.303.0.00	G	BONIFICACION DESAHUCIO	-3.462,12
TOTAL INDEMNIZACIONES LABORALES			-3.462,12
PROVISIONES JUBILACION Y DESAHUCIO			
7.1.0.10.401.0.00	G	PROVISION JUBILACION PAT	-12.956,11
7.1.0.10.402.0.00	G	PROVISION DESAHUCIO	-5.024,38
TOTAL PROVISIONES JUBILACION Y DESAHUCIO			-17.980,49
HONORARIOS VARIOS			
7.1.0.20.101.0.00	G	HON. Y COMISIONES VENTAS	-3.997,41
TOTAL HONORARIOS VARIOS			-3.997,41
MANTENIMIENTO Y REPARACION			
7.1.0.50.100.0.00	G	MANT.REP.VEH.CHEV NQR	-2.528,52
7.1.0.50.102.0.00	G	MANT. REP. VEH. CHEV FTR	-1.031,62
7.1.0.50.103.0.00	G	MANT. REP. VEH. CHEV NPR	-1.388,88
7.1.0.50.104.0.00	G	MANT. REP. VEH. CHEV NHR	-2.673,97
7.1.0.50.105.0.00	G	MANT. REP. VEH. FORD	-3,00
7.1.0.50.107.0.00	G	MANT. REP. EDIFICIOS VTAS.	-1.948,39
7.1.0.50.108.0.00	G	MANT. REP. EQ. COMPUT. VTAS.	-3.195,24
7.1.0.50.109.0.00	G	MANT. REP. EQ. OFICINA. VTAS	-108,61
7.1.0.50.110.0.00	G	MANT. REP. VEH. DMAX	-670,42
7.1.0.50.111.0.00	G	MANT. REP. VEH. CHEV NPR_2	-886,80
7.1.0.50.112.0.00	G	MANT. REP. VEH. CHEV NPR_3	-4.537,25
7.1.0.50.113.0.00	G	MANT. Y REP. MONTACARGA	-1.377,87
7.1.0.50.114.0.00	G	MANT.REP.VEH. ACTROS 3353 33TM	-9.339,13
7.1.0.50.115.0.00	G	MANT.REP.VEH. UD TRUCKS 18 TM	-4.183,43
7.1.0.50.116.0.00	G	MANT. REP. VEH. CHEV NPR_4	-1.271,84
7.1.0.50.117.0.00	G	MANT.REP.VEH. UD TRUCKS 11 TM	-4.762,79
TOTAL MANTENIMIENTO Y REPARACION			-39.907,76
7.1.0.80.101.0.00	G	PROMOCION Y PUBLICIDAD	-23.858,02
7.1.0.90.101.0.00	G	COMBUSTIBLES	-37.004,56
7.1.1.00.101.0.00	G	LUBRICANTES	-3.865,41
7.1.1.10.101.0.00	G	SEGUROS Y REASEGUROS	-55.421,82
7.1.1.20.101.0.00	G	SUMINISTROS Y MATERIALES	-46.267,24
7.1.1.30.101.0.00	G	TRANSPORTE	-13.302,95
7.1.1.40.101.0.00	G	GG ATENCION TRABAJADORES VTAS	-553,75
7.1.1.40.102.0.00	G	GG ATENCION CLIENTES	-16.150,77
7.1.1.40.103.0.00	G	GASTOS DE VIAJE, ALIMENT. Y HO	-46.864,47
SERVICIOS BASICOS			
7.1.1.50.101.0.00	G	AGUA POTABLE	-503,24
7.1.1.50.102.0.00	G	ENERGIA ELECTRICA	-1.852,58
7.1.1.50.103.0.00	G	TELECOMUNICACIONES	-9.229,14

7.1.1.50.104.0.00	G CONTRIB. Y TASAS PUBLICAS EE	-774,45
TOTAL SERVICIOS BASICOS		-12.359,41
7.1.1.60.101.0.00	G NOTARIOS Y REGIST. PROP Y MERC	-1.198,22
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS		
7.1.1.70.101.0.00	G IMPUESTOS MATRICULACION VEHIC	-7.818,25
7.1.1.70.102.0.00	G CERTIFICADOS DE OPERACION MOP	-136,00
7.1.1.70.103.0.00	G IMPUESTOS RODAJE VEHICULOS	-315,00
7.1.1.70.106.0.00	G IMPUESTOS TASAS CONTRIB MUNIC	-489,85
7.1.1.70.107.0.00	G TASAS OCUP. PARQ. MUNICIP AMB	-392,60
TOTAL IMPUESTOS MUNICIPALES		-9.151,70
INTERESES		
PROVISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		
7.1.1.90.110.0.00	G PROVISION DEUDAS INCOBRABLES	-8.789,39
7.1.1.80.109.0.00	G DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	-91.116,28
TOTAL PROVISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		-99.905,67
SERVICIOS VARIOS		
7.1.2.70.102.0.00	G SERVICIO ENCOMIENDAS Y ENVIOS	-42,06
7.1.2.70.103.0.00	G SERV. VIGILANCIA Y SEGUR. PRIV	-13.697,29
7.1.2.70.104.0.00	G SERV. INFORMACION CREDITICIA	-1.595,89
7.1.2.70.105.0.00	G SERV. OCASIONALES VTAS.	-3.080,00
TOTAL SERVICIOS VARIOS		-18.415,24
OTROS COSTOS		
7.1.2.70.106.0.00	G UNIFORMES PERSONAL ADMINISTRAT	-7.419,69
7.1.2.70.107.0.00	G SERV. CURSOS DE CAPACITACION	-1.089,20
7.1.2.70.108.0.00	G SERV. PEAJES	-6.256,40
7.1.2.70.109.0.00	G SERV. PARQUEDERO PRIVADO	-45,75
7.1.2.70.110.0.00	G SERV. CONTROL DE PLAGAS	-1.078,00
7.1.2.70.111.0.00	G SERV. HOSTING/ACT APLIC INFORM	-392,00
7.1.2.70.113.0.00	G SERV. VARIOS PERSONAS NATURAL	-1.031,09
7.1.2.70.114.0.00	G OTROS GASTOS DE VENTAS	-2.993,19
7.1.2.70.115.0.00	G GASTOS EN GESTION AMBIENTAL	-1.474,49
7.1.2.70.116.0.00	G SERVICIO RASTREO SATELITAL	-2.422,56
7.1.2.70.117.0.00	G SERVICIO TRANSPORTE DE VALORES	-5.538,01
7.1.2.70.118.0.00	G SERV. RENOV TARJ CONSUMO EMPL	-123,84
7.1.1.70.119.0.00	G GASTOS MEDICOS PERS. VTAS	-3.928,24
7.1.2.70.131.0.00	G SERV. CALCULO ACTUARIAL VENT	-197,29
TOTAL OTROS COSTOS		-33.989,75
TOTAL GASTOS DE VENTAS		-941.733,21
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDOS		
7.2.0.10.101.0.00	G SUELDOS Y SALARIOS	-163.815,84
7.2.0.10.106.0.00	G INCENTIVOS	-4.362,28
7.2.0.10.108.0.00	G HORAS EXTRAS	-5.700,77
TOTAL SUELDOS		-173.878,89
APORTES		
7.2.0.10.201.0.00	G APORTE PATRONAL	-19.387,49
7.2.0.10.202.0.00	G IECE - SECAP	-1.738,78
7.2.0.10.203.0.00	G FONDO DE RESERVA	-14.484,12
7.2.0.10.301.0.00	G XIII SUELDO	-14.489,91
7.2.0.10.302.0.00	G XIV SUELDO	-3.178,71
TOTAL APORTES		-53.279,01

INDEMNIZACIONES LABORALES**JUBILACION Y DESAHUCIO**

7.2.0.10.401.0.00	G GASTO PROVISION JUBIL PATRONAL	-5.659,64
7.2.0.10.402.0.00	G GASTO PROVISION DESAHUCIO	-2.507,96
TOTAL JUBILACION Y DESAHUCIO		-8.167,60

HONORARIOS Y DIETAS

7.2.0.20.101.0.00	G HONORARIO-DIET ADMIN.	-31.111,11
7.2.0.20.102.0.00	G HONORARIO-DIET DIRECT.	-33.323,97
7.2.0.20.103.0.00	G HONORARIO-DIET OTROS	-4.104,00
TOTAL HONORARIOS Y DIETAS		-68.539,08

MANTENIMIENTOS

7.2.0.50.101.0.00	G MANT. EDIFICIOS ADM.	-835,73
7.2.0.50.102.0.00	G MANT. EQUIPO COMPUT. ADM.	-1.891,80
7.2.0.50.103.0.00	G MANT. VEHICULOS ADM.	-606,84
7.2.0.50.104.0.00	G MANT. EQUIPO OFICINA ADM.	-86,02
7.2.0.50.105.0.00	G MANT. JARDINES	-5.639,90
7.2.0.50.106.0.00	G MANT. MUEBLES Y ENSERES ADM.	-85,00
TOTAL MANTENIMIENTOS		-9.145,29

7.2.0.80.101.0.00	G COMUNICACIONES Y PUBLICACIONES	-1.286,30
7.2.0.90.101.0.00	G COMBUSTIBLES	-1.937,56
7.2.1.00.101.0.00	G LUBRICANTES	-178,66
7.2.1.10.101.0.00	G SEGUROS Y REASEGUROS	-2.356,38
7.2.1.20.101.0.00	G SUMINISTROS Y MATERIALES	-6.735,71
7.2.1.30.101.0.00	G TRANSPORTE	-202,00
7.2.1.40.101.0.00	G ATENCION ACCIONISTAS Y DIR.	-1.909,19
7.2.1.40.102.0.00	G ATENCION TRABAJADORES ADM	-357,51
7.2.1.50.101.0.00	G GASTOS DE VIAJE, ALIMENT. Y H	-5.773,98

SERVICIOS BASICOS

7.2.1.60.101.0.00	G AGUA POTABLE	-612,69
7.2.1.60.102.0.00	G ENERGIA ELECTRICA	-2.235,99
7.2.1.60.103.0.00	G TELECOMUNICACIONES	-2.391,21
7.2.1.60.104.0.00	G CONTRIB. Y TASAS PUBLICAS EE	-301,03
TOTAL SERVICIOS BASICOS		-5.540,92

7.2.1.70.101.0.00	G NOTARIOS Y REGIST. PROP Y MERC	-2.234,76
-------------------	----------------------------------	-----------

IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS

7.2.1.80.101.0.00	G IMPUESTOS PREDIALES	-3.158,82
7.2.1.80.102.0.00	G IMPUESTOS MATRICULACION VEHIC	-245,63
7.2.1.80.103.0.00	G PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	-283,68
7.2.1.80.104.0.00	G TASAS Y CONTRIBUCIONES	-475,57
7.2.1.80.105.0.00	G CONTRIBUCION CAMARAS	-1.070,00
7.2.1.80.106.0.00	G IMPUESTOS PATENTES	-6.837,51
7.2.1.80.107.0.00	G CONTRIBUCION INTENDENCIA CIAS.	-5.885,00
7.2.1.80.111.0.00	G TASAS OCUP. PARQ. MUNICIP AMB	-19,28
7.2.1.80.113.0.00	G CONTRIBUCIONES ASEMOL	-4.443,68
7.2.1.80.115.0.00	G IMPUESTO 1.5 X MIL ACTIVOS TOT	-8.309,40
7.2.1.80.119.0.00	G IMPUESTO SOLCA	-9.169,58
TOTAL IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		-39.898,15

7.2.1.90.101.0.00	G DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	-21.040,04
-------------------	---------------------------------	------------

INTERESES PAGADOS

7.2.2.60.101.0.00	G INTERESES PAGADOS A TER LOCALE	-3,80
TOTAL INTERESES PAGADOS		-3,80

SERVICIOS VARIOS

7.2.2.80.103.0.00	G SERV. VIGILANCIA Y SEGUR. PRIV	-13.697,35
-------------------	----------------------------------	------------

7.2.2.80.104.0.00	G SERV. ENCOMIENDAS ADM.	-182,74
7.2.2.80.105.0.00	G SERV. OCASIONALES ADM	-1.186,89
7.2.2.80.106.0.00	G SERV. CALCULO ACTUARIAL ADM	-36,69
7.2.2.80.110.0.00	G SERV. AUDITORIA EXTERNA	-7.638,40
TOTAL SERVICIOS VARIOS		-22.742,07
OTROS COSTOS		
7.2.2.80.112.0.00	G UNIFORMES PERSONAL ADMINIST	-2.285,94
7.2.2.80.113.0.00	G SERV. CURSOS DE CAPACITACION	-896,40
7.2.2.80.114.0.00	G SERV. PEAJES	-87,00
7.2.2.80.115.0.00	G SERV. PARQUEADERO PRIVADO	-72,42
7.2.2.80.116.0.00	G SERV. CONTROL DE PLAGAS	-1.078,00
7.2.2.80.117.0.00	G SERV. HOSTING//ACT APLIC INFOR	-336,00
7.2.2.80.118.0.00	G SERV. PERITAJE Y AVALUOS	-2.045,04
7.2.2.80.119.0.00	G SERV. ASISTENC TECNICA SOFTWA	-7.770,11
7.2.2.80.101.0.00	G GASTOS EN GESTION AMBIENTAL	-780,64
7.2.2.80.123.0.00	G SERVICIO RASTREO SATELITAL	-282,24
7.2.2.80.129.0.00	G GASTOS GESTION EMPRESARIAL	-336,00
7.1.2.70.119.0.00	G GASTOS MEDICOS PERS. ADM.	-665,01
TOTAL OTROS COSTOS		-16.634,80
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		-441.841,70
GASTOS FINANCIEROS		
8.1.1.00.101.0.00	G INTERESES Y COMISIONES BANC. L	-17.811,29
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		-17.811,29
GASTOS NO DEDUCIBLES		
9.1.1.00.101.0.00	G COMPROBANTES CONSUMIDOR FINAL	-1.355,42
9.1.1.00.102.0.00	G GASTOS NO SUSTENTADOS	-23.360,81
9.1.1.00.103.0.00	G DONACIONES EN DINERO	-60,00
9.1.1.00.109.0.00	G BAJA DE CARTERA NO DEDUCIBLE	-3.731,35
9.1.1.00.113.0.00	G RETENCIONES IVA - RENTA ASUMID	-2.457,38
9.1.1.00.100.0.00	G DEPRECIACION NO DED BAJA ACTIV	-438,50
9.1.1.00.116.0.00	G GASTO DEPREC REEXP INMUEBLES	-446,16
9.1.1.00.117.0.00	G CONTRIBUCION UNICA Y TEMP R111	-64.366,29
TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES		-96.215,91
CUENTAS TRANSITORIAS		
UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO		1.458.858,92
9.9.9.99.001.0.00	G GASTO 15% PARTICIPACION TRAB	-218.828,84
9.9.9.99.002.0.00	G GASTO IMPUESTO A LA RENTA	-350.061,37
9.9.9.99.003.0.00	G GASTO IMPUESTO A LA RENTA DIF	9.755,82
UTILIDAD / PERDIDA NETA DEL EJERCICIO		899.724,53

GERENTE GENERAL

Raúl Lara P.

CONTADOR

José Luis Oñate

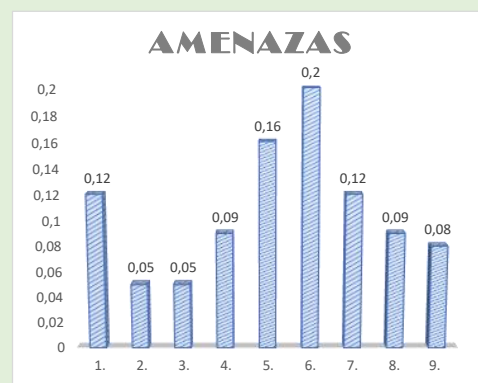
3.5 Matrices

3.5.1 Matriz de evaluación de los factores externos.

La Matriz EFE ayuda a cuantificar las oportunidades que benefician a la organización y las amenazas que deben evitarse, mediante una evaluación de los factores externos. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 10. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
1.	Desarrollo de nuevos productos para mercados nuevos	0,08	1	0,08
2.	Posibilidades de mejorar nuestros costos	0,07	3	0,21
3.	Conseguir capital de riesgo a un interés atractivo	0,08	3	0,24
4.	Segmento del mercado que se puede atender y todavía no se lo hace	0,09	2	0,18
5.	Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación	0,08	4	0,32
6.	Desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales para atender necesidades de los clientes	0,08	2	0,16
7.	Proyecto de una nueva planta con tecnología de punta	0,07	4	0,28
8.	Exportacion a futuro	0,08	3	0,24
		0,63		1,71
AMENAZAS				
1.	Crecimiento no esperado del mercado	0,04	3	0,12
2.	Ingreso de competidores extranjeros de bajo costo al mercado	0,05	1	0,05
3.	Cambio de reglas de importación de productos competidores	0,05	1	0,05
4.	Los proveedores tienen mayor poder de negociación	0,03	3	0,09
5.	Decrecimiento general de los precios	0,04	4	0,16
6.	Situación política del país inestable (2 años)	0,05	4	0,2
7.	Plagas en las cosechas (baja oferta - alta demanda)	0,04	3	0,12
8.	Disparo de precios	0,03	3	0,09
9.	Riesgo económico de los consumidores y del país	0,04	2	0,08
		0,37		0,96
TOTAL		1,00		2,67



Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.2 Matriz del perfil competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo señala el posicionamiento de la organización base con respecto a sus competidores del mismo sector, enfocándose en factores claves de éxito que ayudarán a definir estrategias. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 11. Matriz del perfil competitivo de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO		LA ORGANIZACION		GRUPO MODERNA		GRUPO SUPERIOR	
		VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
1. Calidad de los productos	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
2. Fidelización de los clientes	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
3. Imagen empresarial	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
4. Marketing y publicidad	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
5. Estabilidad financiera	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
6. Atención al cliente	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
7. Estrategias de ventas	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
8. Participacion en el mercado	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33
9. Capacidad tecnológica	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
TOTAL	1,00		3,48		3,70		3,57

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.3 Matriz de evaluación de los factores internos

La Matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades de una organización, teniendo un grado de importancia superior ya que son factores controlables que pueden ser manejados por la gerencia. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 12. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
1.	Personal idóneo en cada puesto	0,04	4	0,16
2.	Distribución optimizada	0,03	3	0,09
3.	Publicidad mediante página web y redes sociales	0,04	4	0,16
4.	Mejor calidad que la competencia	0,04	4	0,16
5.	Nivel de competitividad	0,03	3	0,09
6.	Recursos financieros necesarios	0,03	3	0,09
7.	Calidad de los productos	0,04	4	0,16
8.	Personal comprometido con la empresa por los años de experiencia	0,07	4	0,28
9.	Alto nivel de conocimiento en procesos	0,06	4	0,24
10.	Facilidad de adaptación a los cambios	0,05	4	0,2
11.	Adquisición de nuevas tecnologías	0,06	4	0,24
		0,49		1,87
DEBILIDADES				
1.	Rechazos de producción	0,03	2	0,06
2.	Problemas operativos	0,04	1	0,04
3.	Fortaleza de ventas inadecuada	0,05	2	0,1
4.	Estrategia de ventas inadecuada	0,04	2	0,08
5.	No poseer rentabilidad suficiente	0,05	2	0,1
6.	Instalaciones obsoletas	0,07	1	0,07
7.	Poseer una estrecha línea de productos	0,06	1	0,06
8.	Recuperación mediana de cartera	0,07	1	0,07
9.	Carecimiento de un buen clima laboral en algunas áreas	0,06	1	0,06
10.	No poseer una asignación por competencias en cada una de las áreas	0,04	1	0,04
		0,51		0,68
TOTAL		1,00		2,55

Factor	Ponderación
1.	0,16
2.	0,09
3.	0,16
4.	0,16
5.	0,09
6.	0,09
7.	0,16
8.	0,28
9.	0,24
10.	0,2
11.	0,24

Factor	Ponderación
1.	0,06
2.	0,04
3.	0,1
4.	0,08
5.	0,1
6.	0,07
7.	0,06
8.	0,07
9.	0,06
10.	0,04

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.4 Matriz de intereses organizacionales

Dicha matriz permite a la organización establecer sus intereses organizacionales y principios cardinales, los mismos que son analizados juntos con la misión y visión para fijar objetivos a largo plazo. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 13. Matriz de intereses organizacionales de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

INTERÉS ORGANIZACIONAL	INTENSIDAD DEL INTERÉS		
	VITAL	IMPORTANTE	PERIFÉRICO
1. Ser la empresa líder del mercado	X		
2. Mantener la calidad de los productos		X	
3. Diversificación de productos	X		
4. Ampliar el mercado	X		
5. Estabilidad financiera		X	
6. Crecimiento empresarial		X	

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.5 Evaluación financiera

Tabla 14. Evaluación financiera de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	INTERPRETACION
INDICADORES DE LIQUIDEZ			
Razon Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{4220400,26}{3689577,34} = 1,14$	Molinos Miraflores S.A. por cada dólar que adeuda a corto plazo tiene \$1,14 de respaldo en sus activos corrientes para pagar.
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{4018232,59}{3689577,34} = 1,09$	Molinos Miraflores S.A. tiene \$1,09 para cubrir los pasivos a corto plazo, sin la necesidad de recurrir a la venta de sus inventarios.
Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	$4220400,3 - 3689577 = 530822,92$	El resultado muestra que para Molinos Miraflores S.A. el capital neto de trabajo es de \$530 822,92, el mismo que permite a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.
INDICADORES DE EFICIENCIA			
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costos de mercancías vendidas}}{\text{Inventario Promedio}}$	$\frac{7790246,64}{1009109,86} = 7,72$	El inventario de Molinos Miraflores S.A. rota 7,7 veces en el año, es decir se convierte 7,7 veces por año en efectivo o en cuentas por cobrar.
Inventarios en Existencia	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$	$\frac{365}{7,72} = 47,28$	Molinos Miraflores S.A. dispone de inventarios para vender durante 47 días.
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	$\frac{10730426,95}{913040,31} = 11,75$	Las cuentas por cobrar de Molinos Miraflores S.A. se convirtieron en efectivo 11,75 veces en el año.
Período Promedio de Cobro	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cartera}}$	$\frac{365}{11,75} = 31,06$	Molinos Miraflores S.A. tarda 31 días en recuperar su cartera o cuentas por cobrar.
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{10690646,05}{9565814,40} = 1,12$	Molinos Miraflores S.A. gana \$1,12 por cada dólar que posee en Activos.
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas} \times 100}$	$\frac{2900399,41}{10690646,05} = 27\%$	Las ventas de Molinos Miraflores S.A. generaron 27% de utilidad bruta, es decir, por cada dólar vendido se generó \$0,27 de utilidad.
Rentabilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas} \times 100}$	$\frac{899724,53}{10690646,05} = 8\%$	Las ventas de Molinos Miraflores S.A. generaron 27% de utilidad bruta, es decir, por cada dólar vendido se generó \$0,27 de utilidad.
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{2900399,41}{9565814,40} = 30\%$	La utilidad de Molinos Miraflores S.A. con respecto al activo corresponde al 30%, o lo que es igual, que cada dólar invertido en activo total generó \$0,30 de utilidad.
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{899724,53}{5496932,37} = 16\%$	La utilidad neta de Molinos Miraflores S.A. correspondieron al 16% del patrimonio, es decir, que los accionistas obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 16%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{4068882,03}{9565814,40} = 43\%$	El nivel de endeudamiento de Molinos Miraflores S.A. corresponde al 43%, es decir, dicho porcentaje ha sido financiado por los acreedores.
Endeudamiento Financiero	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas} \times 100}$	$\frac{2134805,27}{10690646,05} = 20\%$	Las obligaciones financieras de Molinos Miraflores S.A. representan el 20% de las ventas en el periodo.
Apalancamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{3689577,34}{5496932,37} = 67\%$	Los accionistas de Molinos Miraflores S.A. tienen un compromiso del 60% sobre las obligaciones de la empresa a corto plazo.

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.6 Matriz FODA

La Matriz FODA es considerada una de las más importantes en el proceso para definir las estrategias, ya que para generar las mismas se necesita un análisis adecuado en los diferentes cuadrantes que conforman la matriz. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 15. Matriz FODA de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1.	Personal idóneo en cada puesto	1.	Rechazos de producción
		2.	Distribución optimizada	2.	Problemas operativos
		3.	Publicidad mediante página web y redes sociales	3.	Fortaleza de ventas inadecuada
		4.	Mejor calidad que la competencia	4.	Estrategia de ventas inadecuada
		5.	Nivel de competitividad	5.	No poseer rentabilidad suficiente
		6.	Recursos financieros necesarios	6.	Instalaciones obsoletas
		7.	Calidad de los productos	7.	Poseer una estrecha línea de productos
		8.	Personal comprometido con la empresa por los años de experiencia	8.	Recuperacion mediana de cartera
		9.	Alto nivel de conocimiento en procesos	9.	Carecimiento de un buen clima laboral en algunas areas
		10.	Facilidad de adaptacion a los cambios	10.	No poseer una asignacion por competencias en cada una de las areas
		11.	Adquisicion de nuevas tecnologías		
OPORTUNIDADES		FO. Explote		DO. Busque	
1.	Desarrollo de nuevos productos para mercados nuevos	1.	Expandirse hacia nuevos segmentos de mercado mediante el aprovechamiento de la calidad de los productos y la publicidad de la empresa. F3, F4, F7, O1 y O6	1.	Fijar como objetivo principal el proyecto de la nueva planta para cotrarrestar los problemas que la empresa presenta en cuestion de produccion e instalaciones. O7, D1, D2 y D6.
2.	Posibilidades de mejorar nuestros costos	2.	Aprovechar las nuevas adquisiciones de la empresa para un mejor funcionamiento y crecimiento. F12 y O5	2.	Diversificar concentricamente los productos con la calidad que representa a Molinos Miraflores. O1, O6 y D7
3.	Conseguir capital de riesgo a un interés atractivo	3.	Aprovechar el compromiso y responsabilidad del personal de la empresa para mejorar aspectos financieros, de ventas y de mercado. F1, F8, O2, O3, O4 y O7.	3.	Conseguir financiamiento a intereses atractivos para mejorar la situacion financiera de la empresa. O3 y D5
4.	Segmento del mercado que se puede atender y todavía no se lo hace				
5.	Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación				
6.	Desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales para atender necesidades de los clientes				
7.	Proyecto de una nueva planta con tecnología de punta e infraestructura amplia y adecuada				
8.	Exportacion a futuro				
AMENAZAS		FA. Confronte		DA. Evite	
1.	Crecimiento no esperado del mercado	1.	Mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos para enfrentar el crecimiento del mercado y el ingresos de nuevos competidores. A1, A2, F5, F5 y F7.	1.	Desarrollar el factor humano para mejorar las competencias de los colaboradores y así fortalecer los aspectos vulnerables en la empresa. D3, D4, D8, y A4
2.	Ingreso de competidores extranjeros de bajo costo al mercado	2.	Aprovechar el conocimiento, la experiencia y la facilidad de adaptacion del personal para hacer frente a situaciones externas del país que pueden afectar a la empresa. A3, A4, A5, A6, A9, F1, F8, F9 y F10.	2.	Integrar al personal mediante actividades recreativas y dinamicas empresariales. D9
3.	Cambio de reglas de importación de productos competidores			3.	Implementar una integracion vertical en la empresa. D3, D4, D7, A 1, A2, A4 y A9.
4.	Los proveedores tienen mayor poder de negociación				
5.	Decrecimiento general de los precios				
6.	Situación política del país inestable (2 años)				
7.	Plagas en las cosechas (baja oferta - alta demanda)				
8.	Disparo de precios				
9.	Riesgo economico de los consumidores y del país				

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.7 Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción

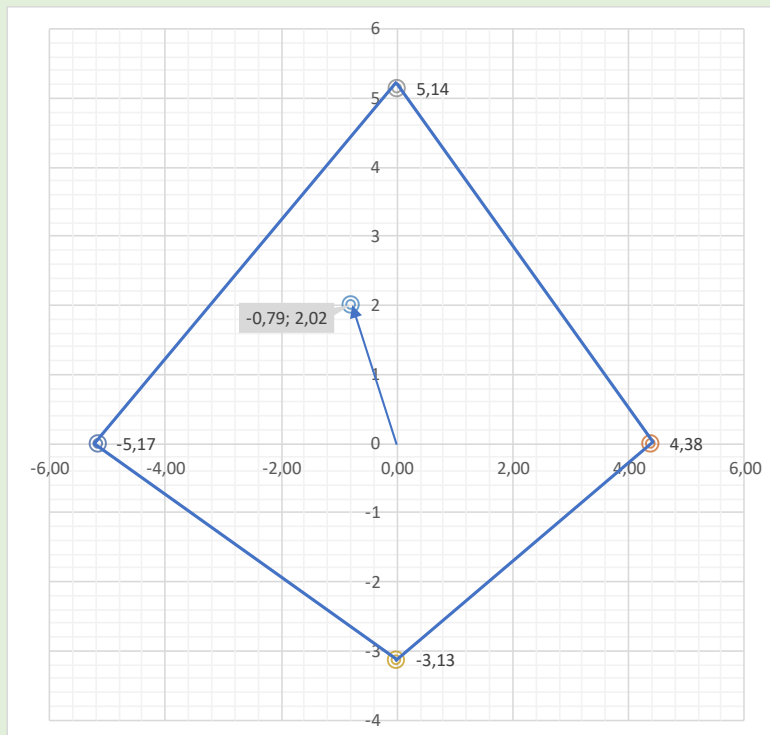
La Matriz PEYEA determina el posicionamiento estratégico de la organización, está compuesta por cuatro cuadrantes agresivo, conservador, defensivo y competitivo, combinando factores relativos a la industria y a la organización. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 16. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

	Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)		VALOR
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	1.	Retorno de la inversión	6
	2.	Apalancamiento	6
	3.	Liquidez	6
	4.	Capital requerido vs capital disponible	6
	5.	Flujo de caja	6
	6.	Riesgo involucrado en el negocio	6
	7.	Rotación de inventarios	6
	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		VALOR
	1.	Participación en el mercado	-5
	2.	Calidad del producto	-5
	3.	Ciclo de vida del producto	-2
	4.	Lealtad del consumidor	-5
	5.	Conocimiento tecnológico	-5
6.	Velocidad de introducción de nuevos productos	-5	
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		VALOR
	1.	Cambios tecnológicos	0
	2.	Tasa de inflación	-5
	3.	Variabilidad de la demanda	0
	4.	Rango de precios de productos competitivos	-5
	5.	Barreras de entrada al mercado	-5
	6.	Rivalidad/presión competitiva	-3
	7.	Elasticidad de precios de la demanda	0
	8.	Presión de los productos sustitutos	-5
	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		VALOR
	1.	Potencial de crecimiento	4
	2.	Potencial de utilidades	4
	3.	Estabilidad financiera	4
4.	Conocimiento tecnológico	5	
5.	Utilización de recursos	5	
6.	Intensidad de capital	4	
7.	Facilidad de entrada al mercado	3	
8.	Productividad/Utilización de la capacidad	6	

FACTOR	VALOR	PROMEDIO
FF	36	5,14
VC	-31	-5,17
EE	-25	-3,13
FI	35	4,38

VECTOR DIRECCIONAL	
EJE X	-0,79
EJE Y	2,02



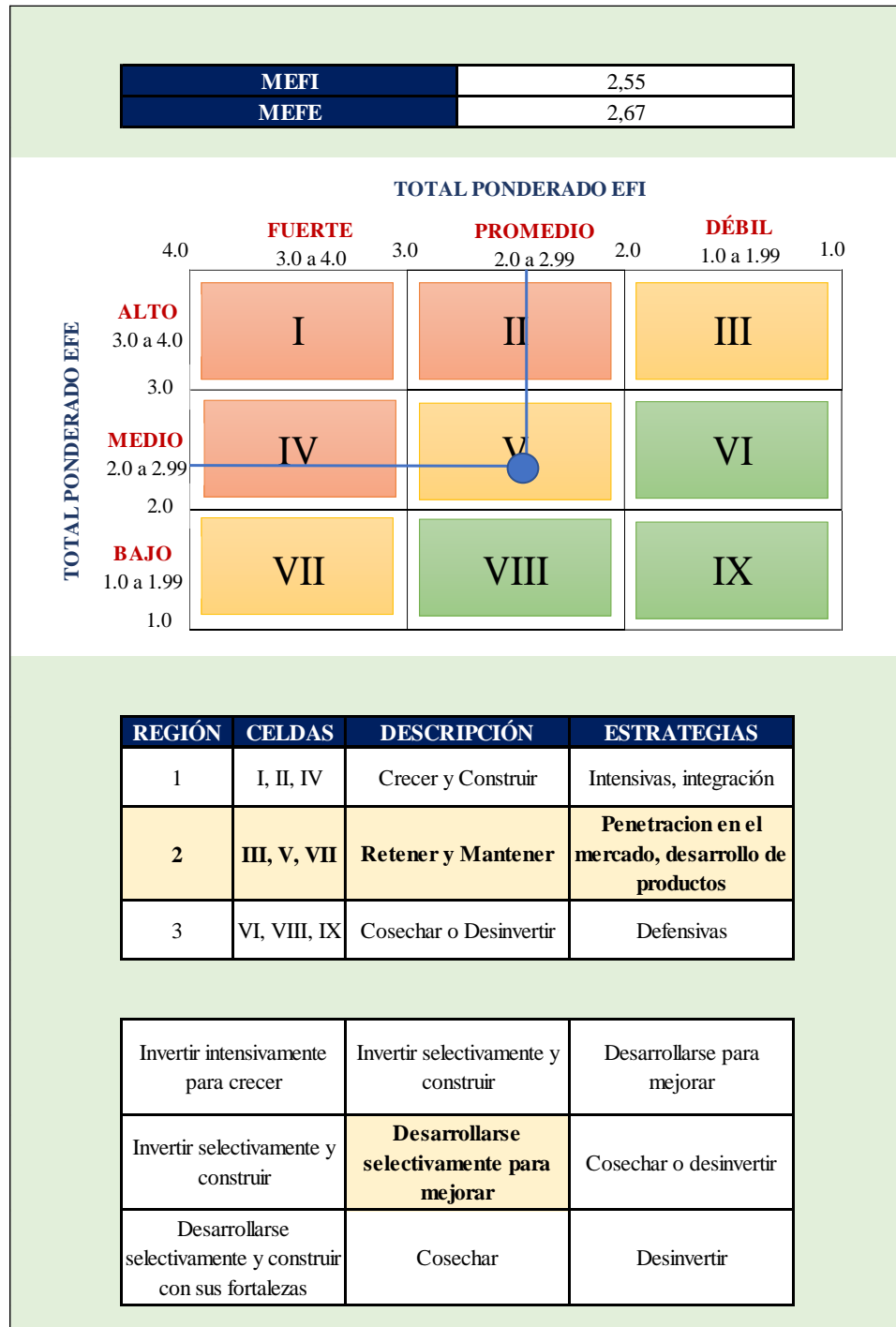
ESTRATEGIAS
Enfocar su objetivo en mantener una estabilidad financiera
Desarrollar nuevos productos con calidad
Entrar a mercados mas atractivos para ganar mas clientes
Emplear publicidad y promocionar los productos para tener mayor facilidad de entrada al mercado
Mantener la calidad de los productos
Aprovechar los cambios tecnologicos.

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.8 Matriz interna – externa

La matriz IE está compuesta por nueve celdas y dos dimensiones que corresponden a los resultados obtenidos de la matriz EFE y EFI; permite ubicar a la organización en una de las nueve celdas ofreciendo una mayor amplitud para evaluar los aspectos internos y externos. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 17. Matriz interna- externa (IE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

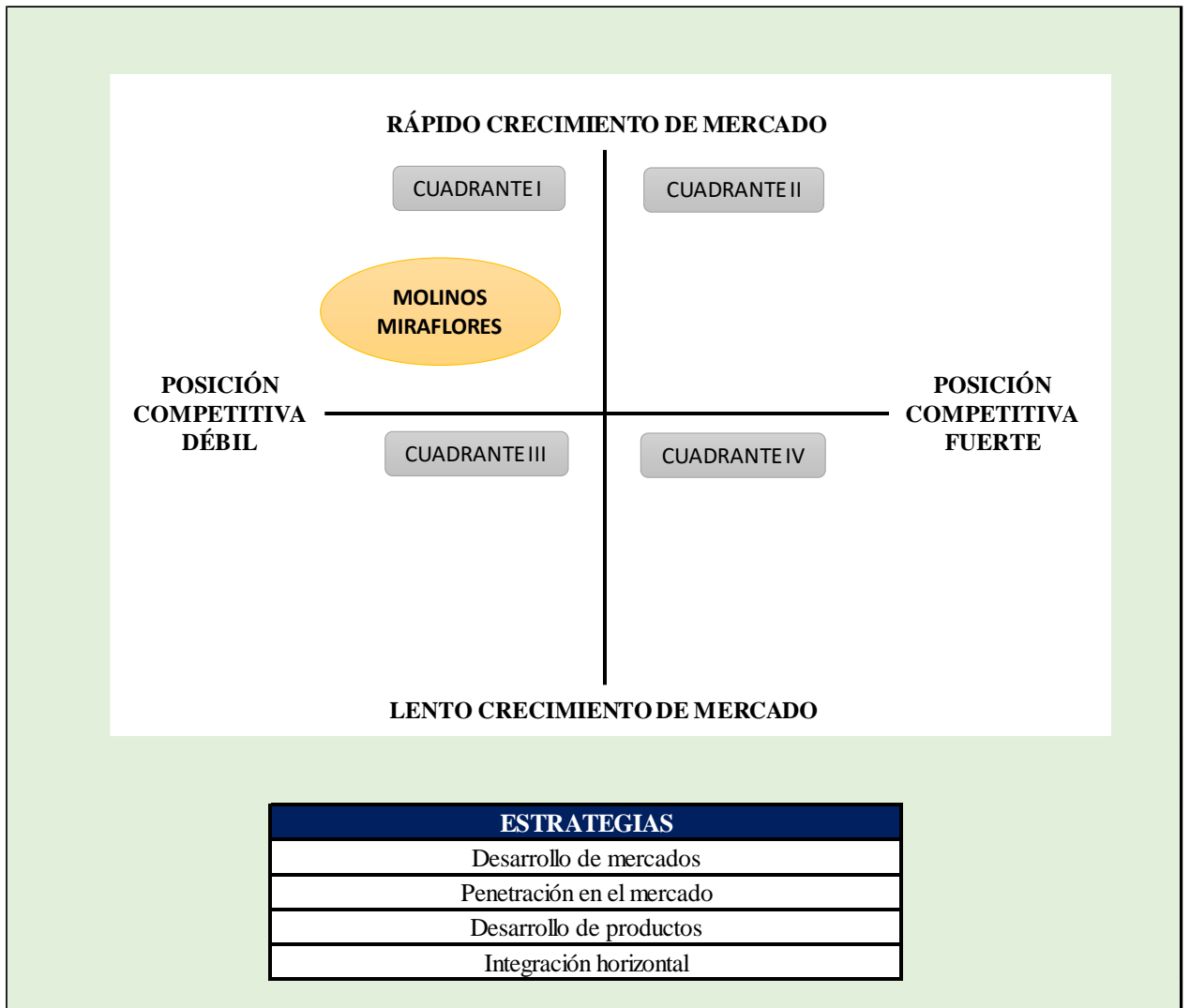


Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.9 Matriz de la gran estrategia

La Matriz GE está enfocada en definir el crecimiento de mercado en rápido o lento y la posición competitiva en fuerte o débil; ayudar a afinar las estrategias adecuadas para la organización. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 18. Matriz de la gran estrategia (GE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.



Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.10 Matriz de decisión estratégica

La Matriz de Decisión Estratégica ayuda a acumular las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, IE, GE, para apreciar las repeticiones y retener las que más veces se presenten para luego usarlas en la Matriz Cuantitativa. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 19. Matriz de decisión estratégica (MDE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

ESTRATEGIAS		FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
1.	Expandirse hacia nuevos segmentos de mercado mediante el aprovechamiento de la calidad de los productos y la publicidad de la empresa	X	X	X	X	4 ●
2.	Aprovechar las nuevas adquisiciones de la empresa para un mejor funcionamiento y crecimiento.	X	X			2 ●
3.	Aprovechar el compromiso y responsabilidad del personal de la empresa para mejorar aspectos financieros, de ventas y de mercado.	X		X		2 ●
4.	Fijar como objetivo principal el proyecto de la nueva planta para cotrarrestar los problemas que la empresa presenta en cuestion de produccion e instalaciones	X	X			2 ●
5.	Diversificar concéntricamente los productos con la calidad que representa a Molinos Miraflores	X	X	X	X	4 ●
6.	Conseguir financiamiento a intereses atractivos para mejorar la situacion financiera de la empresa.	X	X			2 ●
7.	Mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos para enfrentar el crecimiento del mercado y el ingresos de nuevos competidores.	X	X		X	3 ●
8.	Aprovechar el conocimiento, la experiencia y la facilidad de adaptacion del personal para hacer frente a situaciones externas del país que pueden afectar a la empresa.	X		X		2 ●
9.	Desarrollar el factor humano para mejorar las competencias de los colaboradores y asi fortalecer los aspectos vulnerables en la empresa.	X		X		2 ●
10.	Integrar al personal mediante actividades recreativas y dinamicas empresariales.	X				1
11.	Implementar una integracion vertical en la empresa.	X				1

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.11 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

La Matriz CPE evalúa objetivamente la atractividad de cada estrategia seleccionada con base a los factores internos, fortalezas y debilidades; y los factores externos, oportunidades y amenazas. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 20. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE) de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

FACTORES CLAVES	Peso	Alternativas Estratégicas																		
		Expandirse hacia nuevos segmentos de mercado mediante el aprovechamiento de la calidad de los productos y la publicidad de la empresa		Aprovechar las nuevas adquisiciones de la empresa para un mejor funcionamiento y crecimiento.		Aprovechar el compromiso y responsabilidad del personal de la empresa para mejorar aspectos financieros, de ventas y de mercado.		Fijar como objetivo principal el proyecto de la nueva planta para contrarrestar los problemas que la empresa presenta en cuestión de producción e instalaciones		Diversificar concentradamente los productos con la calidad que representa a Molinos Miraflores		Conseguir financiamiento a intereses atractivos para mejorar la situación financiera de la empresa.		Mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos para enfrentar el crecimiento del mercado y el ingresos de nuevos competidores.		Aprovechar el conocimiento, la experiencia y la facilidad de adaptación del personal para hacer frente a situaciones externas del país que pueden afectar a la empresa.		Desarrollar el factor humano para mejorar las competencias de los colaboradores y así fortalecer los aspectos vulnerables en la empresa.		
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
OPORTUNIDADES																				
1.	Desarrollo de nuevos productos para mercados nuevos	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
2.	Posibilidades de mejorar nuestros costos	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3.	Conseguir capital de riesgo a un interés atractivo	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16
4.	Segmento del mercado que se puede atender y todavía no se lo hace	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	1	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09	2	0,18
5.	Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08
6.	Desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales para atender necesidades de los clientes	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	1	0,08	2	0,16
7.	Proyecto de una nueva planta con tecnología de punta	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	3	0,21	1	0,07	2	0,14
8.	Exportación a futuro	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08
AMENAZAS																				
1.	Crecimiento no esperado del mercado	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	4	0,16	4	0,16	1	0,04
2.	Ingreso de competidores extranjeros de bajo costo al mercado	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2	1	0,05
3.	Cambio de reglas de importación de productos competidores	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05
4.	Los proveedores tienen mayor poder de negociación	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3	0,09
5.	Decrecimiento general de los precios	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	2	0,08
6.	Situación política del país inestable (2 años)	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1
7.	Plagas en las cosechas (baja oferta - alta demanda)	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08
8.	Disparo de precios	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	2	0,06
9.	Riesgo económico de los consumidores y del país	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04

FORTALEZAS																				
1.	Personal idóneo en cada puesto	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16
2.	Distribución optimizada	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	4	0,12
3.	Publicidad mediante página web y redes sociales	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12
4.	Mejor calidad que la competencia	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12
5.	Nivel de competitividad	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09
6.	Recursos financieros necesarios	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	2	0,06	4	0,12	2	0,06	2	0,06	3	0,09
7.	Calidad de los productos	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	4	0,16	3	0,12	4	0,16
8.	Personal comprometido con la empresa por los años de experiencia	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28
9.	Alto nivel de conocimiento en procesos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
10.	Facilidad de adaptación a los cambios	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2
11.	Adquisición de nuevas tecnologías	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24
DEBILIDADES																				
1.	Rechazos de producción	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09
2.	Problemas operativos	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	4	0,16
3.	Fortaleza de ventas inadecuada	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	4	0,2
4.	Estrategia de ventas inadecuada	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	4	0,16
5.	No poseer rentabilidad suficiente	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15
6.	Instalaciones obsoletas	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14	1	0,07	1	0,07
7.	Poseer una estrecha línea de productos	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06
8.	Recuperación mediana de cartera	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	4	0,28
9.	Carecimiento de un buen clima laboral en algunas áreas	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24
10.	No poseer una asignación por competencias en cada una de las áreas	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	4	0,16
Puntaje de atractividad		2,00		5,07		6,28		7,03		7,05		4,41		5,23		4,86		4,53		5,08
4. Muy atractiva																				
3. Atractiva																				
2. Algo atractiva																				
1. Sin atractivo																				

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.12 Matriz de Rumelt

La Matriz Rumelt es considerado un filtro para las estrategias seleccionadas, las mismas que son evaluadas de acuerdo a cuatro criterios, consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 21. Matriz de Rumelt para evaluar las estrategias de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
1.	Expandirse hacia nuevos segmentos de mercado mediante el aprovechamiento de la calidad de los productos y la publicidad de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI
2.	Aprovechar las nuevas adquisiciones de la empresa para un mejor funcionamiento y crecimiento.	SI	SI	SI	SI	SI
3.	Aprovechar el compromiso y responsabilidad del personal de la empresa para mejorar aspectos financieros, de ventas y de mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
4.	Fijar como objetivo principal el proyecto de la nueva planta para contrarrestar los problemas que la empresa presenta en cuestion de produccion e instalaciones	SI	SI	SI	SI	SI
5.	Diversificar concéntricamente los productos con la calidad que representa a Molinos Miraflores	SI	SI	SI	SI	SI
6.	Conseguir financiamiento a intereses atractivos para mejorar la situacion financiera de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
7.	Mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos para enfrentar el crecimiento del mercado y el ingresos de nuevos competidores.	SI	SI	SI	SI	SI
8.	Aprovechar el conocimiento, la experiencia y la facilidad de adaptacion del personal para hacer frente a situaciones externas del país que pueden afectar a la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
9.	Desarrollar el factor humano para mejorar las competencias de los colaboradores y así fortalecer los aspectos vulnerables en la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.5.13 Matriz de ética

La Matriz de Ética verifica que las estrategias que se van a aplicar no violen aspectos sobre los derechos humanos y de justicia. (D'Alessio Ipinza , 2008)

Tabla 22. Matriz de ética de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

		Expandirse hacia nuevos segmentos de mercado mediante el aprovechamiento de la calidad de los productos y la publicidad de la empresa	Aprovechar las nuevas adquisiciones de la empresa para un mejor funcionamiento y crecimiento.	Aprovechar el compromiso y responsabilidad del personal de la empresa para mejorar aspectos financieros, de ventas y de mercado.	Fijar como objetivo principal el proyecto de la nueva planta para contrarrestar los problemas que la empresa presenta en cuestión de producción e instalaciones	Diversificar concentricamente los productos con la calidad que representa a Molinos Miraflores	Conseguir financiamiento a intereses atractivos para mejorar la situación financiera de la empresa.	Mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos para enfrentar el crecimiento del mercado y el ingresos de nuevos competidores.	Aprovechar el conocimiento, la experiencia y la facilidad de adaptación del personal para hacer frente a situaciones externas del país que pueden afectar a la empresa.	Desarrollar el factor humano para mejorar las competencias de los colaboradores y así fortalecer los aspectos vulnerables en la empresa.
DERECHOS	Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
	Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
	Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve
	Impacto en el derecho al libre proceso	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve
JUSTICIA	Impacto en la distribución	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
	Equidad en la administración	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
	Normas de compensación	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
UTILITARISMO	Fines y resultados estratégicos	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
	Medios estratégicos empleados	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

3.6 Balanced ScoreCard

Tabla 23. Balanced ScoreCard de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

PARTES DE BSC	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	META	LIMITE DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA	VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA	Aprovechar el compromiso y responsabilidad del personal de la empresa para mejorar aspectos financieros, de ventas y de mercado.	- Incrementar la rotación de inventarios	Rotacion de inventarios	Jefe Financiero	10 veces	Anual	Estados Financieros	≥ 10	> 8	< 8
		- Disminuir el periodo de cobros	Periodo promedio de cobro	Jefe Financiero	15 días	Quincenal	Estados Financieros	15 días	20 días	> 30 días
		- Incrementar la base de potenciales proveedores	N° de proveedores del exterior	Jefe Financiero	8 proveedores	Anual	Informe del departamento de compras	≥ 8	> 6	< 6
	Conseguir financiamiento a intereses atractivos para mejorar la situacion financiera de la empresa.	- Realizar un análisis comparativo de las instituciones públicas y privadas que otorgan financiamiento	N° de Instituciones analizadas	Jefe Financiero	10 Instituciones	1 mes	Informe del análisis comparativo	10	> 7	< 7
		- Preparar la documentacion del crédito para la institucion financiera que presente mejores condiciones	Fein de crédito	Jefe Financiero	Fein de crédito	2 meses	Presentación del Fein de Crédito	Cumple		No Cumple
CLIENTES	Diversificar concentricamente los productos con la calidad que representa a Molinos Miraflores	- Encuestar a los consumidores para conocer las necesidades a satisfacer	Tiempo para la encuesta de mercado	Jefe de Ventas	3 meses	3 meses	Encuesta a los consumidores	≤ 2 meses	3 meses	> 3 meses
		- Evaluar la capacidad instalada de producción	Pocentaje de capacidad utilizada vs instalada	Jefe de Ventas Jefe de Producción Gerente	90%	5 meses	Informe de la evaluación	≥ 90%	>80%	<80%
		- Introducir productos nuevos al mercado	Porcentaje de productos introducidos al mercado	Jefe de Ventas	100%	Anual	Estado de Resultados	100%	>90%	<90%
	Expandirse hacia nuevos segmentos de mercado mediante el aprovechamiento de la calidad de los productos y la publicidad de la empresa	- Realizar un estudio de mercado	Tiempo para el estudio de mercado	Jefe de Ventas	3 meses	3 meses	Fuentes primas y secundarias del estudio	≤ 2 meses	3 meses	> 3 meses
		- Utilizar la publicidad y marketing para el ingreso a los nuevos segmestos de mercados	Numero de nuevos clientes adquiridos anualmente	Jefe de Ventas	1000	Anual	Informes de clientes nuevos	≥ 1000	> 800	< 800
			Porcentaje Gasto de Publicidad en relacion a las ventas	Jefe de Ventas	Incrementar 5%	Semestral	Estado de Resultados	≥ 5%	> 3%	< 3%

PROCESOS	Mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos para enfrentar el crecimiento del mercado y el ingresos de nuevos competidores.	- Realizar constatemente evaluaciones de la calidad de los productos	Porcentaje de Productos Defectuosos	Jefe de Calidad	0%	Mensual	Informes del departamento de calidad	0%	≤ 5%	> 5%
	Aprovechar las nuevas adquisiciones de la empresa para un mejor funcionamiento y crecimiento.	- Capacitar al personal de produccion para un uso adecuado de la nueva maquinaria	Horas de Capacitacion	Jefe de Produccion	8 horas	Semanal	Registro de horas por empleado	≥ 8 horas	7 horas	< 7 horas
		- Utilizar la capacidad de la tecnologia al máximo	Porcentaje de utilizacion de la tecnologia	Jefe de Produccion	100%	Annual	Informes del departamento de produccion	100%	> 80%	< 80%
APREDINZAJE ORGANIZACION AL Y CRECIMIENTO	Fijar como objetivo principal el proyecto de la nueva planta para cotrarrestar los problemas que la empresa presenta en cuestion de produccion e instalaciones	- Aprovechar la nueva inversion para un crecimiento general de la empresa	Porcentaje de Incremento de Producción	Gerente General y Jefe de Produccion	300%	Mensual	Informes de produccion	≥ 300%	> 250%	< 250
	Aprovechar el conocimiento, la experiencia y la facilidad de adaptacion del personal para hacer frente a situaciones externas del país que pueden afectar a la empresa.	- Fomentar un buen ambiente laboral	Retencion del Talento	Jefe de Talento Humano	100%	Annual	Informes del numero de empleados	100%	> 80%	< 80%
		- Motivar al personal	Plan de incentivos y beneficios por cumplimiento	Jefe de Talento Humano	Plan	Trimestral	Informes de talento humano	Se cumple		No se Cumple
	Desarrollar el factor humano para mejorar las competencias de los colaboradores y asi fortalecer los aspectos vulnerables en la empresa.	- Capacitar constantemente al personal para mejorar competencias	Plan de capacitacion	Jefe de Talento Humano	5 capacitaciones	Annual	Registro de empleados	≥ 5	> 3	< 3
			Porcentaje de empleados entrenados	Jefe de Talento Humano	100%	Annual	Registro de empleados	100%	> 90%	< 90%
		- Evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa	Tiempo tomado para evaluar el desempeño de los colaboradores	Jefe de Talento Humano	5 dias	Trimestral	Registro de las evaluaciones	≤ 4 dias	5 dias	> 5 meses
			Porcentaje de personas evaluadas	Jefe de Talento Humano	100%	Trimestral	Registro de las evaluaciones	100%	> 90%	< 90%

Elaborado por: Carol Dennise Avalos Tirado

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez realizado el análisis y evaluación de Molinos Miraflores S.A. por medio del presente proyecto integrador se presenta las siguientes conclusiones en base a los objetivos:

Diseñar el Balanced ScoreCard para la Empresa Molinos Miraflores S.A. de acuerdo a sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje.

De acuerdo a las necesidades identificadas según las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard se formularon las estrategias para el diseño del cuadro de mando integral con las actividades que son de gran importancia para la Empresa Molinos Miraflores S.A. para rectificar las falencias existentes en la misma.

Diagnosticar las necesidades de acuerdo a las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, de la Empresa Molinos Miraflores S.A.

Molinos Miraflores S.A. presenta diferentes necesidades para cada una de las perspectivas del Balanced ScoreCard, las mismas que fueron diagnosticadas mediante la evaluación de las diferentes matrices, particularmente con el uso de la Matriz FODA que ayudo a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y la Evaluación Financiera con el uso de indicadores en los Estados Financieros de la organización.

Formular las estrategias de la Empresa Molinos Miraflores S.A. en base a las necesidades diagnosticadas.

Una vez diagnosticadas las necesidades en Molinos Miraflores S.A. se establecieron estrategias que corresponden a las perspectivas del Balanced ScoreCard, las mismas que se presentan a continuación:

Para la perspectiva financiera:

- Aprovechar el compromiso y responsabilidad del personal de la empresa para mejorar aspectos financieros, de ventas y de mercado.
- Conseguir financiamiento a intereses atractivos para mejorar la situación financiera de la empresa.

Para la perspectiva de clientes:

- Diversificar concéntricamente los productos con la calidad que representa a Molinos Miraflores.
- Expandirse hacia nuevos segmentos de mercado mediante el aprovechamiento de la calidad de los productos y la publicidad de la empresa

Para la perspectiva de procesos internos:

- Mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos para enfrentar el crecimiento del mercado y el ingreso de nuevos competidores.
- Aprovechar las nuevas adquisiciones de la empresa para un mejor funcionamiento y crecimiento.

Para la perspectiva de aprendizaje organizacional y crecimiento:

- Fijar como objetivo principal el proyecto de la nueva planta para contrarrestar los problemas que la empresa presenta en cuestión de producción e instalaciones.
- Aprovechar el conocimiento, la experiencia y la facilidad de adaptación del personal para hacer frente a situaciones externas del país que pueden afectar a la empresa.
- Desarrollar el factor humano para mejorar las competencias de los colaboradores y así fortalecer los aspectos vulnerables en la empresa.

Diseñar el BSC con su respectiva semaforización y de acuerdo con los indicadores claves de desempeño de sus cuatro perspectivas.

Se diseñó el Balanced ScoreCard en donde se estableció actividades para cada una de las estrategias, para las cuales se identificó el indicador a utilizar, con su respectivo

responsable, fijando la meta a cumplir, el límite de actuación, la fuente de captura y la semaforización.

Dentro del Balanced ScoreCard la semaforización es una de las partes claves, ya que permite identificar de una manera fácil el estado de las metas que se va a cumplir mediante un seguimiento con el uso de colores: verde, cuando se ha cumplido o se superó la meta, amarillo, cuando está en proceso para cumplir la meta, pero es aceptable el avance y rojo, cuando la meta no se cumplió.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda utilizar el Balanced ScoreCard presentado por medio del presente proyecto para aplicar las estrategias propuestas con sus diferentes actividades, y así superar las necesidades que la empresa tenga.
- Poner en marcha las actividades para así ampliar sus fortalezas, disminuir sus debilidades, aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas.
- Dar seguimiento a las actividades mediante la semaforización propuesta para una mejor correcta aplicación de los indicadores y metas.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Agarwal, R. (2020). *Perspectives in Balanced Scorecard (4 Perspectives)*. Your Article Library.
- Akdeniz, C. (2016). *Balanced Scorecard for Performance Measurement*. Introbooks.
- Brijs, B. (2013). *Business Analysis for Business Intelligence*. CRC Press.
- Camino, J., & Mas, C. (2015). *Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: Esic Editorial.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Dewangga, C. (2016). *The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives*. Anchor Academic Publishing.
- Di Máximo, Á. (2018). *Modelo teórico de gestión empresarial*. Editorial Digital UNID.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70-79.
- Keyes, J. (2016). *Implementing the IT Balanced Scorecard: Aligning IT with Corporate Strategy*. CRC Press.
- Lazo, N. S., Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(1).
- Londoño, E., & Gómez, L. (2019). *Empresa, gestión y desarrollo sostenible: Casos y estudios organizacionales*. Medellín: Editorial Bonaventuriano.
- Malgwi, D., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 4(6), 01-10.

- Marín, M. (2016). *Escaparatismo y diseño de espacios comerciales*. Madrid: Paraninfo.
- Martínez, J. P. (2013). “*Diseño de un cuadro de mando integral para tienda online Compraweb.cl*”. Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas - Chile, Facultad de Ingeniería.
- Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). Integral Logistics and Total Quality, Customer Management Organizational Management Philosophy. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 4(7), 202-232. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i7.201>
- Nørreklit, H., Kure, N., & Trenca, M. (2018). *Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. España: Grupo Planeta.
- Padín, L. (2015). *Análisis económico y financiero con Excel: planifique, gestione y evalúe proyectos*. eBook.
- Pérez, F. (2017). *Manual. Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas (MF1789_3). Certificados de profesionalidad. Creación y gestión de microempresas (ADGD0210)*. Madrid: Editorial CEP.
- Quintero, L. C., & Osorio, L. M. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. Obtenido de <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Raynus, J. (2016). *Improving Business Process Performance: Gain Agility, Create Value, and Achieve Success*. CRC Press.
- Roncancio, G. (2018). ¿Cuáles son las Perspectivas del Balanced Scorecard? Ejemplos. *Pensemos*, 1(1). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué tipos de indicadores de gestión del Balanced Scorecard existen? *Revista Pensemos*, 1(1). Obtenido de

<https://gestion.pensemos.com/que-tipos-de-indicadores-de-gestion-del-balanced-scorecard-existen>

Salazar, F. (2010). Medición estratégica en base al Balance Scorecard. *Revista Eidos*(3).

Singer, M. (2017). *Una práctica teoría de las operaciones: Herramientas para una Ejecución con Eficiencia, Efectividad y Legitimidad*. Santiago : Ediciones Universidad Católica de Chile.

Sociedad Calificadora de Riesgo Latinamericana . (2017). *Actualización a la calificación de riesgo de la primera emisión de obligaciones de Corporación Superior Corsuperior S.A*. Sociedad Calificadora de Riesgo Latinamericana .

Tarver, E. (2020). Balanced Scorecard. *Investopedia*, 1(1). Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>

Villajuana, C. E. (2018). *Travesía estratégica: Plan estratégico y Balanced Scorecard*. Yopublico.

ANEXOS

Anexo N°1. Bienes producidos por la empresa



Harina Panadera Azul
Fuente. Molinos Miraflores S.A.



Harina Panadera
Fuente. Molinos Miraflores S.A.



Harina Integral
Fuente. Molinos Miraflores S.A.



Semita
Fuente. Molinos Miraflores S.A.



Afrecho
Fuente. Molinos Miraflores S.A.