



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

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

Tema:

“EL BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LOS
PROCESOS INTERNOS DE LA LIBRERÍA Y PAPELERIA ABC DE
LA CIUDAD DE AMBATO”

Autor: Edison Guillermo Dávila Merino

Tutor: Dr. Marcelo Mantilla F. Mg.

AMBATO – ECUADOR

2015

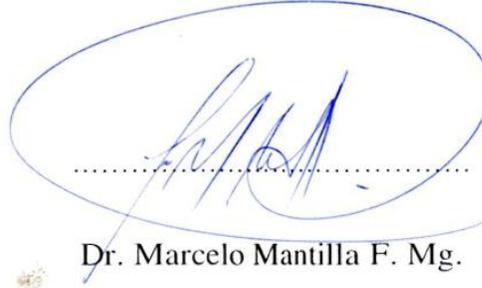
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el tema: El Balanced ScoreCard y su incidencia en los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC de la ciudad de Ambato, desarrollado por **EDISSON GUILLERMO DÁVILA MERINO**, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que la tesis reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

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

Ambato, mayo del 2015

EL TUTOR



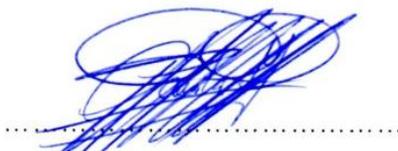
Dr. Marcelo Mantilla F. Mg.

AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Edison Guillermo Dávila Merino con cédula de ciudadanía N°1804162095, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: El Balanced ScoreCard y su incidencia en los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC de la ciudad de Ambato, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de Investigación.

Ambato, mayo del 2015

AUTOR



.....
Edison Guillermo Dávila Merino

APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación, sobre el tema: El Balanced ScoreCard y su incidencia en los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC de la ciudad de Ambato. Realizado por, Edison Guillermo Dávila Merino, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, mayo del 2015

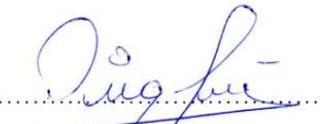
Para constancia firma



ING. ANA CORDOVA
PROFESOR CALIFICADOR



LIC. RUTH ZAMORA
PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis al Todopoderoso y a mis padres. Al Todopoderoso porque ha estado conmigo guardándome a cada paso que doy, y dándome fortaleza para continuar; a mis padres, quienes en todo el transcurso de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mí apoyo en todo momento. Y brindándome su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo instante en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que he logrado ser lo que soy ahora. Este logro se lo debo a ellos.

Edisson Guillermo Dávila Merino

AGRADECIMIENTO

La culminación y resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, hicieron posible su culminación. Mis sinceros agradecimientos están dirigidos hacia los miembros de la librería y papelería ABC, quien con su ayuda desinteresada, me brindaron información relevante, próxima, pero muy cercana a la realidad de mis necesidades. A mis padres por siempre brindarme su apoyo, tanto sentimental, como económico, a mi esposa e hijo por ser las razones para salir adelante, en especial al Dr. Marcelo Mantilla tutor, guía y amigo, sin la dirección del cual no hubiese podido salir adelante. Gracias al Todopoderoso, por la Gracia del cual estoy vivo.

Edisson Guillermo Dávila Merino

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	ii
APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1	2
EI PROBLEMA	2
1.1 TEMA.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	17

2.5 HIPÓTESIS.....	56
2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	56
CAPÍTULO III.....	57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1. ENFOQUE.....	57
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	64
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	66
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	69
CAPITULO IV.....	70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	70
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	88
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	90
CAPÍTULO VI.....	95
PROPUESTA	95
6.1. DATOS INFORMATIVOS	95
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	96
6.3. JUSTIFICACIÓN	96
6.4. OBJETIVOS	97
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	97
6.6. FUNDAMENTACIÓN	98
6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO.....	101
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	141
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	144
BIBLIOGRAFÍA.....	145

ANEXOS	147
--------------	-----

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Población	62
Tabla 3.2: Operacionalización de la variable independiente:Balanced Scorecard	64
Tabla 3.3: Operacionalización de la variable dependiente: Procesos internos	65
Tabla 3.4: Procedimiento de recolección de información.....	67
Tabla 4.5: Control de gestión de las Operaciones.....	74
Tabla 4.6: Administración de los activos en la empresa.....	75
Tabla 4.7: Pérdidas de recursos identificadas	76
Tabla 4.8: Rentabilidad de la empresa	77
Tabla 4.9: Satisfacción de las necesidades de sus clientes	78
Tabla 4.10: Mercado objetivo identificado	79
Tabla 4.11: Procesos internos definidos	80
Tabla 4.12: Cambios para alcanzar los objetivos planteados	81
Tabla 4.13: Procedimientos escritos para realizar una adquisición	82
Tabla 4.14: Cumplimiento de los procesos en la adquisición.....	83
Tabla 4.15: Fijación y control de los procedimientos en la recepción y almacen	84
Tabla 4.16: Procedimientos y tiempo utilizado en la venta	85
Tabla 4.17: Manual de reclutamiento, selección y control del personal.....	86
Tabla 4.18: Cuadro de mando integral para mejorar los procesos internos	87
Tabla 4.19: Presentación de datos, frecuencias Observadas	91
Tabla 4.20: Cálculo del ji cuadrado	91
Tabla 6.21: Presupuesto para la Realización de la Propuesta	142
Tabla 6.22: Previsión de la Evaluación.....	144

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Control de gestión de las Operaciones.....	74
Gráfico 4.2: Administración de los activos en la empresa.....	75
Gráfico 4.3: pérdidas de recursos identificadas	76
Gráfico 4.4: Rentabilidad de la empresa.....	77
Gráfico 4.5: satisface de las necesidades de sus clientes	78
Gráfico 4.6: Mercado objetivo identificado.....	79
Gráfico 4.7: Procesos internos definidos	80
Gráfico 4.8: Cambios para alcanzar los objetivos planteados	81
Gráfico 4.9: Procedimientos por escrito para realizar una adquisición?.....	82
Gráfico 4.10: Cumplimiento de los procesos en la adquisición.....	83
Gráfico 4.11: Fijación y control de procedimientos en la recepción y almacen.....	84
Gráfico 4.12: Procedimientos y tiempo utilizado en la venta	85
Gráfico 4.13: Manual de reclutamiento, selección y control del personal.....	86
Gráfico 4.14: Cuadro de mando integral para mejorar los procesos internos.....	87
Gráfico 4.15: Gráfico Chi Cuadrado.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación denominado: “El Balanced ScoreCard y su incidencia en los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC de la ciudad de Ambato” nace de la necesidad que tiene la empresa para mejorar el control en sus actividades internas, debido a que actualmente la empresa no tiene un documento en el que se encuentran cada una de las actividades que se realizan, por lo que no se han fijado parámetros de medición de estas, lo que ha impedido que se mejoren o corrijan los procesos a tiempo para que no afecte con el cumplimiento de los objetivos planteados en la empresa. Por lo antes expuesto se evidencia la importancia de diseñaren primer lugar procesos para cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa e indicadores de medición que proporcionen información acerca de la eficiencia con que se están realizando las actividades de la empresa, ya que esto permitirá al gerente tomar medidas correctivas necesarias a tiempo, con la finalidad de que no se desperdicien los recursos, sino más bien se administren de tal manera que incremente la rentabilidad económica en la empresa. En tal sentido y debido a la importancia social que tiene la Librería y Papelería “ABC” para el desarrollo económico de la ciudad de Ambato, es relevante para dicha entidad contar con un Balanced ScoreCard para controlar los Procesos Internos que en la presente investigación fue diseñado con el firme propósito de ayudar a controlar el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación titulado: “El Balanced ScoreCard y su incidencia en los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC de la ciudad de Ambato”, está conformado por seis capítulos a saber:

Capítulo I. Se plantea el problema de la inaplicación del Balanced ScoreCard, enfocado a los procedimientos internos que se realizan en la entidad, utilizando como soporte el árbol de problemas, la justificación y los objetivos divididos en un objetivo general y tres específicos

Capítulo II. Marco Teórico, donde se hace una recopilación de trabajos que sirven como antecedentes del tema, se presenta la fundamentación filosófica y legal del problema de investigación, también consta las bases teóricas que sustentan la investigación, y por último se tiene el planteamiento de la hipótesis.

Capítulo III. Metodología, se detalla la metodología empleada para la recolección de la información, se realiza la operacionalización de las variables, se plantea un esquema para el análisis y la interpretación de los resultados a través de tablas y gráficos estadísticos que ayudaran a entender de mejor manera la información obtenida

Capítulo IV: en esta fase se presentará un Análisis e interpretación de los Resultados obtenidos de la aplicación de la encuestas a los empleados de la entidad y finalmente se presenta la comprobación de la hipótesis.

Capítulo V: las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas en la aplicación de la encuesta se expondrán en este capítulo.

Capítulo VI: donde finalmente se hará la presentación de una propuesta del Diseño de un Balanced ScoreCard para controlar los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC

CAPÍTULO 1

EI PROBLEMA

1.1 TEMA

“El Balanced ScoreCard y su incidencia en los procesos internos de la Librería y Papelería ABC de la ciudad de Ambato”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macrocontextualización

El Balanced ScoreCard es un instrumento de información y control, ya que su uso está bastante extendido en muchas organizaciones de todo el mundo. El Balanced ScoreCard surge así, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de administración de una empresa, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización de su visión, aunque conocerla no lo es todo.

El Cuadro de Mando Integral en **LATINOAMERICA** ha tenido un gran impacto por lo que conlleva a la toma de decisiones con una fijeza adecuada, llegando con un mecanismo rápido y eficaz ya que para la realización de este método se tiene que considerar la misión, la visión y los objetivos a los que se pretende llegar en la empresa ya que es una estructura para realizar a mediano y largo plazo. (Estrada, 2010, pág. 98)

La visión es básica, pero es algo etéreo que hay que saber transmitir y comunicar a la organización de manera que se genere un enlace entre las metas individuales,

la estrategia y el presupuesto y que todos los empleados se comprometan a llevar acabo por medio de acciones concretas (CCEI, 2011)

1.2.1.2 Mesocontextualización.

El cuadro de mando integral ya está siendo aplicando dentro de varias empresas en la provincia en especial en empresas públicas, facilitando información confiable para una correcta toma de decisiones, a lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad comercial ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha (50%), Guayas (10%), Tungurahua (19%), Azuay (17%) son las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector comercial, de acuerdo a los datos arrojados por el (INEC, 2010)

1.2.1.3 Microcontextualización.

La Librería y papelería ABC, es una empresa dedicada a la comercialización de útiles escolares, suministros de oficina, artículos de bazar y servicios extras de fotocopiado, anillados, impresiones, carteles, maquetas, se constituyó legalmente en el año de 1988, pero está en manos de los actuales dueños desde el año de 1994 la empresa gracias a la trayectoria y los horarios de atención han sido aceptados por la sociedad posicionándose en la mente de los empleados. Sin embargo el servicio al cliente es regular lo que ha ocasionado que poco a poco su nivel de ventas vaya deteniéndose y perjudicando el adecuado desarrollo competitivo en el mercado.

Con la implementación del cuadro de mando integral en la empresa sabremos que se le dará una mejora en su vida productiva y con ello realzaremos la imagen corporativa con lo cual nos aseguraremos el mercado que tenemos en mente abarcar para ser líderes en la región centro y norte del país ya que se optimizaran los tiempos,

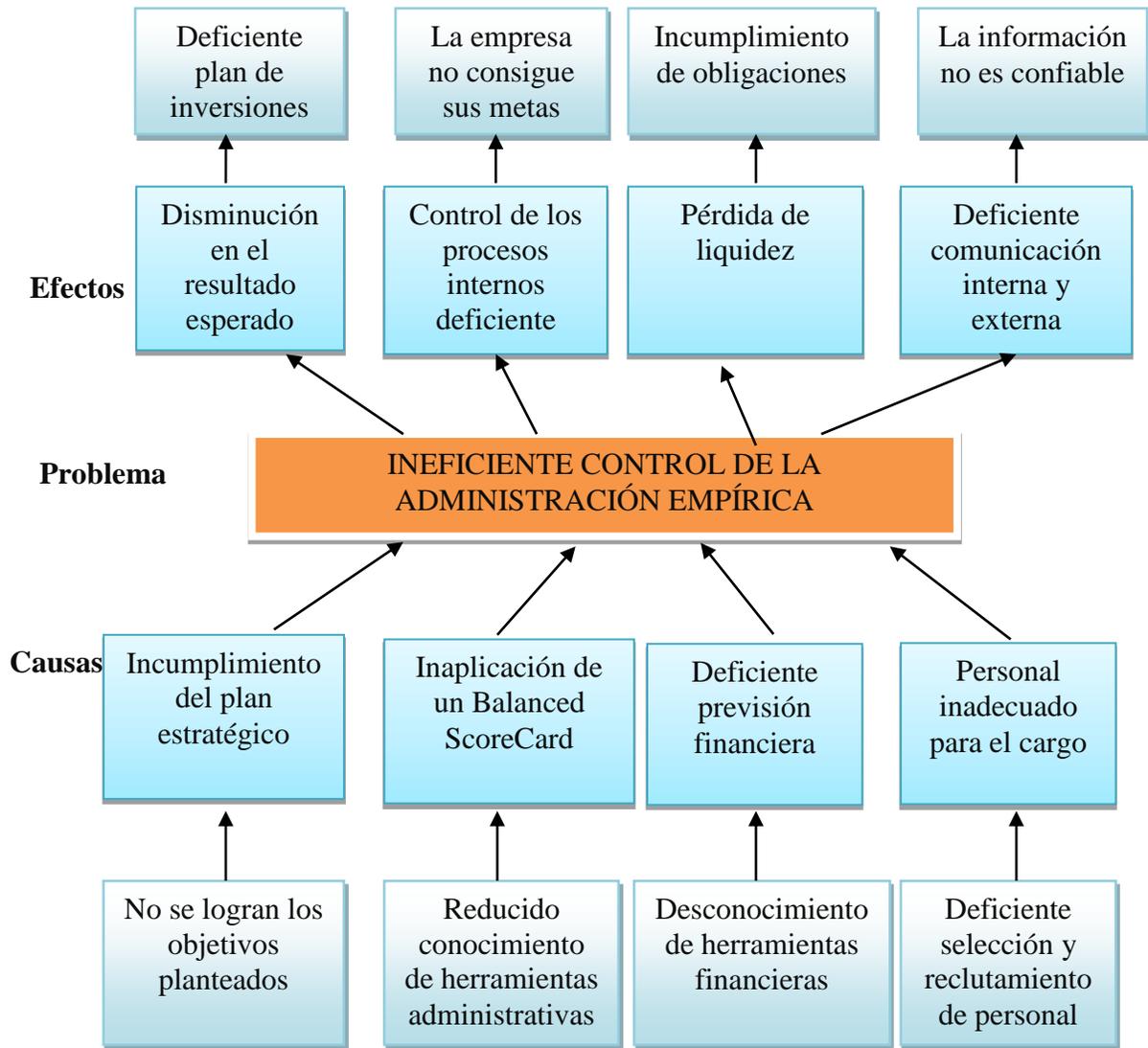
los recursos materiales y humanos, el mismo nos conllevara a brindar un servicio de excelencia ya que el criterio de una buena organización es dar la satisfacción al cliente para que exista la fidelidad del mismo a nuestra empresa y con ello tener nuestra carta de presentación a nuevos clientes que podrían ser nuestros nuevos clientes, pero siempre teniendo en cuenta lo que verdaderamente se debe cumplir para alcanzar la meta de los objetivos cuando realizamos un Cuadro de Mando Integral.

Toda empresa debe poseer mecanismos que faciliten la creación de nuevos planes estratégicos de toma de decisión y para implementación de nuevos mecanismos de actualización ya sea para el sector productivo, de servicio o administrativo; ya que con una estructuración bien definida mediante organigramas facilitaran la vida organizacional al momento de acatar mecanismos innovadores y estos nos permitan llegar a establecer nuevos estándares de calidad empresarial.

La imagen que observará la colectividad permitirá abarcar nuevos mercados por el hecho de que consideraran que es una empresa de éxito estable y que crea confiabilidad a sus clientes y potenciales, clientes que se enrolaran a la seriedad que se mantiene con una buena organización.

1.2.2 Análisis crítico

1.2.2.1 Árbol de Problema



Fuente: Investigación de campo
Elaborador por: Edison Dávila

1.2.2.2 Relación causa – efecto

Toda empresa que desee edificar capacidades competitivas y mantener una adecuada administración, tiene la capacidad de implementar un sistema de medición; el mismo que permita la buena actividad económica y admita encaminar la empresa hacia el éxito competitivo a futuro.

Una vez analizado el problema de la empresa que es el ineficiente control de la administración empírica, se observó las siguientes causas y efectos:

La problemática del ineficiente control de la administración empírica ha sido ocasionada por qué existe un incumplimiento del plan estratégico, dando lugar a la disminución en el resultado que la empresa espera alcanzar. También la inaplicación del Balanced ScoreCard, el cual coordina cada una de las áreas, generando un control de los procesos internos deficiente.

Al no contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo, la empresa demuestra que existe una deficiente comunicación interna y externa, pues estos poco o nada pueden recomendar para realizar mejoras en las actividades de la empresa.

Finalmente, el que en la empresa exista una deficiente previsión financiera hace que esta pierda liquidez, lo que terminará en el incumplimiento de los pagos de pasivos a corto plazo.

1.2.3 Prognosis

En caso de que la Librería y Papelería “ABC” continúe con un ineficiente control de la administración empírica, no se cumplirán los objetivos planteados, se perderá la comunicación interdepartamental, lo que impedirá el crecimiento económico de la entidad, dejando de ser competitiva en el mercado, lo que disminuirá sus ingresos económicos pues los clientes prefieren comprar en empresas grandes y que dispongan de todo lo requerido para la satisfacción; además, esto afectará notablemente al Sistema de Control Interno y de pérdida de recursos, llevando a la empresa a escasos resultados económicos y financieros hasta una posible quiebra de la Organización.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el Balanced ScoreCard en los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC?

1.2.5 Preguntas Directrices

1.- ¿Cómo se realiza el control y medición del Balanced ScoreCard dentro de la empresa?

2.- ¿Cuáles son los procesos internos que se realizan y que herramientas necesitan para que sean eficientes al momento de empezar las actividades diarias en la Librería y Papelería ABC?

3.- ¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral influenciará en los procesos internos de la Librería y Papelería ABC?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Gestión Financiera y Contable

Área: Análisis Financiero

Aspecto: Balance ScoreCard

Temporal: El tiempo del problema a investigar es en los años 2014- 2015

Espacial: La investigación se realizará en la Librería y Papelería ABC

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica ya que una de las bases primordiales para el crecimiento económico y eficiente de una organización es la administración y control

de los procesos internos, por lo que es entonces necesario realizar una evaluación a todas las actividades que se realizan en la empresa ya que, de esta manera, se podrán detectar errores existentes en los procesos y corregirlos a tiempo para que no causen desperdicios que posteriormente se transforman en pérdidas.

Además, este trabajo de investigación es factible de realizarse porque se cuenta con el permiso respectivo del propietario de la empresa, quien desde hoy se convierte en el beneficiario directo de este trabajo; además, se cuenta con los documentos, libros, revistas, ayuda del internet, el tiempo necesario para indagar el fenómeno de la investigación y los recursos necesarios para su realización.

Cabe señalar que en la empresa no se ha realizado un estudio similar al problema planteado, por lo que este tema es nuevo y de interés del propietario de la misma.

Finalmente, el mejorar este punto importante en la Librería y Papelería ABC ocasionará una mejora importante en la administración de sus procesos internos, lo que creará un impacto en otras empresas similares creando, así, la necesidad en estas de adoptar herramientas de gestión.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 General

Determinar la incidencia del Balanced ScoreCard en los procesos internos de la Librería y Papelería ABC de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar la aplicación del Balanced ScoreCard para identificar las amenazas y debilidades en la Librería y Papelería ABC
- Identificar los Procesos Internos que se realizan en la Librería para conocer la eficiencia con la que se realizan
- Proponer una Herramienta de Gestión para el control de los procesos internos y el mejoramiento de la toma de decisiones de la Librería y Papelería ABC

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente investigación está basada en trabajos afines, los mismos que se describen a continuación:

En el trabajo investigativo de **Núñez (2010, pág. 25-98)** denominado:

“Incidencia del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa y Financiera para mejorar resultados económicos de la Empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010”, se plantea como objetivos: a) *“determinar las perspectivas de ejecución del cuadro de mando integral”*, b) *“establecer el método – evaluación financiera, que admita orientar de manera eficiente los resultados tanto financieros como administrativos en la empresa”*, c) *“Diseñar un modelo de cuadro de mando integral de gestión administrativa, que permita mejorar los resultados económicos y organizacionales.”*

Este trabajo investigativo fue realizado usando la metodología de la encuesta aplicado a 11 elementos de observación; la información obtenida fue procesada, tabulada, codificada y analizada mediante el uso del Software Microsoft Excel; el tratamiento de los datos permitió al autor verificar la hipótesis, con el uso del estadígrafo chi-cuadrado. Al finalizar la investigación, el autor llega a las siguientes conclusiones:

a) “se determinó que a empresa no coordinó cada perspectiva administrativa que promueven una mayor participación y un alto nivel de competitividad en la empresa de gestión del mercado”; b) “en la empresa no existe un análisis de la evaluación financiera, por lo que no se conoce la realidad económica lo que afecta a la toma de decisiones ”; c) “la empresa no cuenta con un sistema de puntuación que limita la gestión organizacional que afecta al cliente y la obtención de mejores resultados administrativos y económicos”

El trabajo investigativo nos ayuda a verificar la importancia de un Balanced ScoreCard, en el manejo tanto administrativo como financiero para mejorar el comportamiento en el mercado.

En el trabajo investigativo de **Culqui (2012, pág. 20-95)** denominado “Diseño del cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato en el año 2012”, se plantea como objetivos:

a) *“determinar la situación actual de la empresa a través de encuestas, para un mejor crecimiento de la misma”, b) “ejecutar una proyección estratégica para mejorar la gestión administrativa, permitiendo llegar a ser más competitiva ”, c) “diseñar un adecuado cuadro Balanced ScoreCard para aplicar en la empresa con el fin de reestructurar la empresa”.*

Este trabajo investigativo fue realizado usando la metodología de la encuesta aplicado a 49 elementos de observación; la información obtenida, fue procesada, tabulada, codificada y analizada mediante el uso del Software Microsoft Excel; el tratamiento de los datos permitió al autor verificar la hipótesis, con el uso del estadígrafo chi-cuadrado. Al finalizar la investigación el autor llega, a las siguientes conclusiones:

a) *“la empresa no cuenta con estrategias que estén involucrando a las áreas de producción bodega, para mejorar sus tiempos en entrega de pedidos, a su vez no cuenta con un organizado proceso de producción y por ende no han sido distribuidos adecuadamente.”;*
b) *“existe un incorrecto sistema de políticas salariales acorde a multas ya que se necesita capacitar a los empleados de acuerdo a lo que se*

va a cambiar en la empresa, esto a su vez acarreado un inadecuado manejo de relaciones entre personas de diferentes áreas y entre los mismos compañeros”; c) “no existe un adecuado y correcto control sobre los procesos de producción, lo que dificulta a la empresa la búsqueda y análisis de procesos, debido que al existir un Balanced ScoreCard se genera un mejor control por parte de la gerencia que es indispensable para su beneficio, gracias a una eficiente gestión administrativa”

La presente investigación demuestra que tener un Balanced ScoreCard es muy importante para una empresa para medir su éxito y para evitar sus fracasos. Si una empresa quiere encontrar maneras en que pueden tener éxito, pueden mirar sus cuadros de mando, ellos muestran a un negocio en que necesita mejorar. De esta manera, la empresa puede poner en práctica las estrategias de capacitación para ayudar a los empleados y al personal de gestión a mejorar.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se encuentra alineada con el paradigma naturalista, que analizará e interpretará el campo de acción de las ciencias del espíritu de investigación, debido a que tiene como finalidad comprender las realidades construidas, interrelacionadas y dependientes de los demás significados de las actuaciones de las personas y su percepción ante las acciones según **(Members2010)**.

El ambiente en la cual se desenvuelve Librería y Papelería ABC y, en sí, toda clase de organización, es cambiante y dinámico, que requiere de acciones concretas que oriente de mejor manera a la toma de decisiones.

En la presente investigación se aplicará una metodología cuantitativa ya que permitirá identificar las cantidades de incidencia de un fenómeno, a través de la búsqueda de una parte de la realidad, no trata de probar o medir en qué grado una cualidad se encuentra en un acontecimiento, sino más bien trata descubrir tantas incidencias como sea posible, es decir, ayudará a obtener con exactitud todos los factores que están afectando la adecuada administración de los procesos internos

El análisis de la investigación está orientado al descubrimiento exploratorio, expansionista y descriptivo e inductivo, lo cual permitirá tener una buena observación de lo que está pasando en el campo investigado.

Fundamentación epistemológica

La epistemología plantea muchas cuestiones, entre ellas:

1 Cómo la realidad puede ser conocida, 2 la relación entre el que conoce y lo que se sabe, 3 las características, los principios, las hipótesis que guían el proceso de conocer y el logro de resultados, y 4 la posibilidad de que el proceso que se está compartido y repetido por los demás con el fin de evaluar la calidad de la investigación y la fiabilidad de los resultados.

(Vasilachis, 2011, pág. 45)

Por ello, se puede afirmar que el presente trabajo de investigación, no solamente busca solucionar la problemática, sino contribuir con más conocimientos a las nuevas generaciones, a través del proceso dialéctico entre las variables tecnológicas de a información y comunicación.

Fundamentación ontológica:

Refiriéndose a antología:

“En la ficción del género antología se usa para clasificar las colecciones de obras menores como cuentos y novelas cortas, generalmente recogidos en un solo volumen para su publicación.”(Pieper, 2010pág. 55)

Aplicando el concepto anterior al progreso del proyecto, la fundamentación ontológica se refiere a la concepción objetiva de la realidad independiente de la conciencia, sujeta a leyes, en permanente cambio y movimiento, la realidad está construida en sistemas, con una visión de relativismo científico, que cataloga a la ciencia en devenir.

En efecto, la presente investigación está situada a la determinación de causas que originan el problema en base a las variables: Balanced ScoreCard y Procesos Internos. De esta manera se facilitara el desarrollo de una propuesta dando solución a los problemas y originando beneficios para la población afectada.

Fundamentación axiológica

Según Pomeroy (2010, pág. 28) axiológica es:

El estudio filosófico de valor o bien, es el término colectivo para la ética y la estética campos filosóficos que dependen de manera crucial de las nociones de valor o las bases de estos campos, y por lo tanto similar a la teoría del valor y la meta-ética. Por tanto, esta investigación se sustenta en el compromiso por el bien común del ser humano, en la práctica de valores trascendentes en la sociedad como son: solidaridad, tolerancia, respeto, etc.

Fundamentación económica

Según los Autores Whitman y Terry (2012, pág. 46) a economía es:

En un término muy amplio que incluye medidas tales económicas como tasas de interés, el déficit presupuestario del gobierno, el equilibrio del país de la balanza comercial, el nivel de confianza de las empresas nacionales, la tasa de inflación, la situación de la confianza de banca y el sector

financiero en general y de los consumidores.

El presente proyecto espera contribuir con el desarrollo de las pymes en Ambato mediante el fortalecimiento de la tecnología mejorando, así, la economía de muchas personas.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

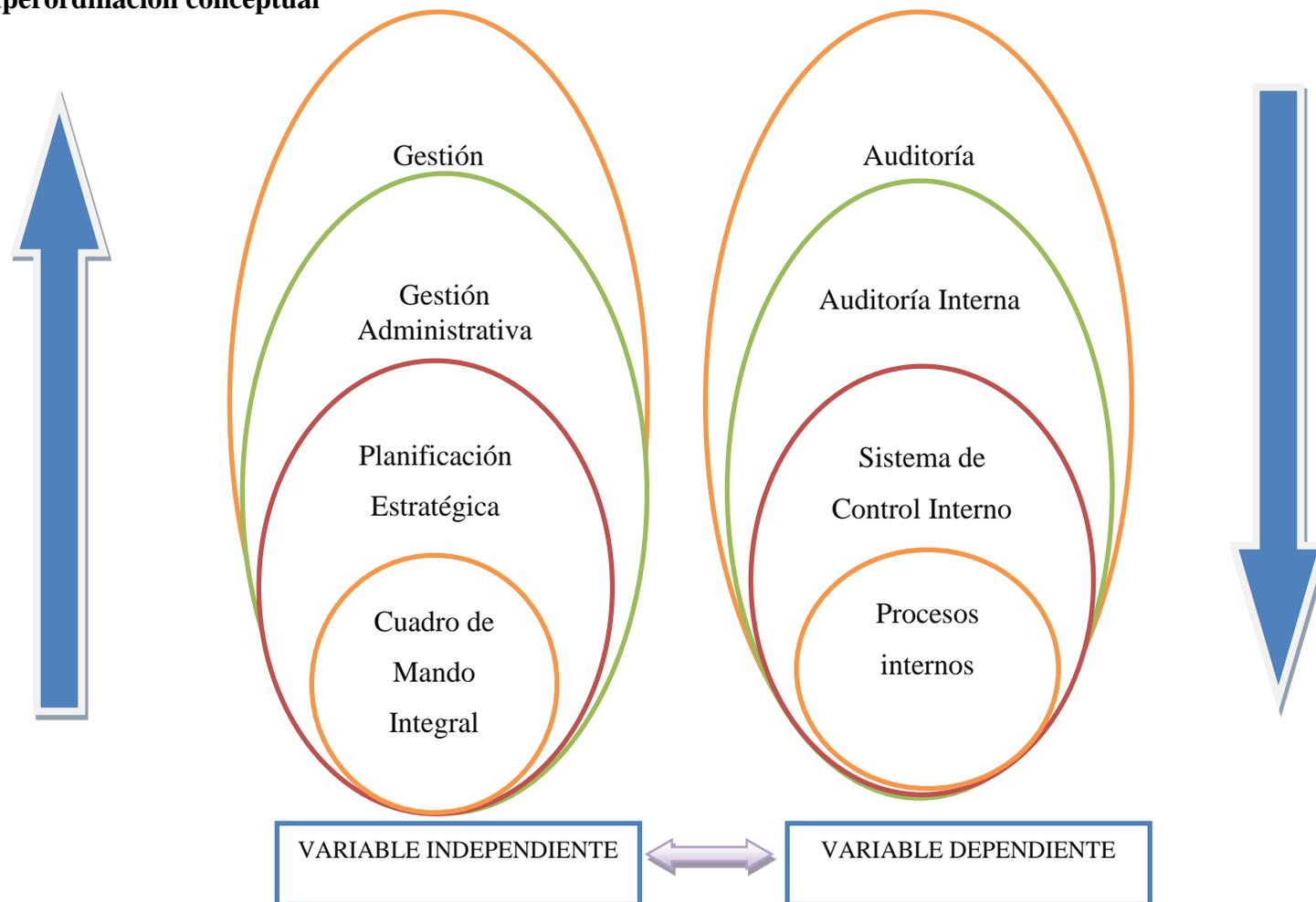
La presente investigación se fundamenta en la Ley Orgánica del Consumidor, publicado en el registro oficial N° 116, con fecha 10 de julio de 2000, dentro del Art. 2.- Definiciones, expresa:

“Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Dicha denominación incluirá al usuario.

Art. 1.- Consumidor.- De conformidad con los incisos tercero y noveno del Art. 2 de la ley, no serán considerados consumidores aquellas personas naturales o jurídicas que adquieran, utilicen o reciban oferta de bienes o servicios para emplearlos en la explotación de actividades económicas con fines de lucro o, en beneficio de sus clientes o de terceros a quienes ofrezcan bienes o servicios.

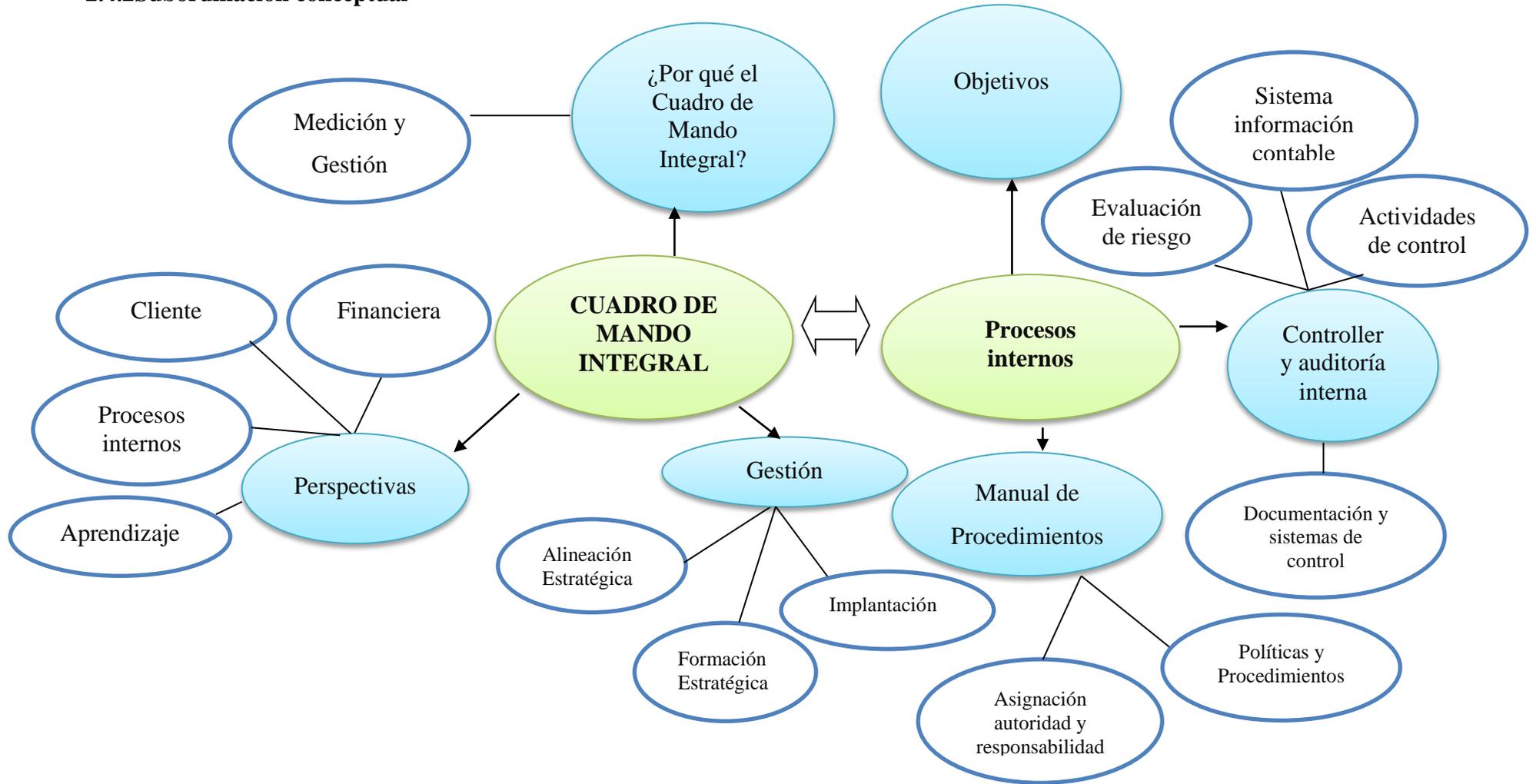
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Superordinación conceptual



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

2.4.2 Subordinación conceptual



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

2.4.2.1 Marco conceptual de la variable independiente

Gestión

“La palabra gestión viene del latín gestio, es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es llevar acabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial, por otra parte, Administrar abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación”.(Andersen, 2009, pág. 56)

Tomando en consideración el concepto anterior se puede decir que gestión es administrar de una manera adecuada los recursos con la finalidad de obtener resultados eficientes

Gestión Administrativa

Es una técnica de dirección que consiste básicamente en establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa, cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico, controlar y evaluar periódicamente el grado de

cumplimiento de los mismos, tomar las decisiones correctoras oportunas”(Slavador, 2010, pág. 32)

Por tanto, un sistema de gestión administrativa es una técnica de dirección, decimos que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión.

“Decimos que la técnica es de dirección porque es la dirección de la empresa la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucre en el proceso de cambio y transmite el propio estilo al resto de la organización”.(Campos, 2011, pág. 12)

Por lo cual, el estilo de dirección necesario para la implantación del sistema de control de gestión implica la delegación de funciones y, por tanto, la absoluta necesidad de que todos los responsables se sientan involucrados en el sistema de control.

Planificación Estratégica

*“La Planificación estratégica
“es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos*

u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo dentro de los negocios para proporcionar una dirección general a una compañía”.(Abril, 2008, pág. 34)

“La Planeación estratégica es de vital importancia para las organizaciones, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los

propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan".
(Aguilar, 2009, pág. 67)

Según Álvarez (2012, pág. 34) una buena estrategia debe:

- “Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad”

Cuadro de mando integral

“Se puede describir al cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus

objetivos estratégicos”.(Strauss, 2011, pág. 36)

Por lo cual una definición sencilla no basta, sin embargo para entender todo lo que hay que saber acerca del cuadro de mando integral, infiriendo en la investigación de las mejores aplicaciones del cuadro de mando integral, se ve a las herramientas como tres elementos importantes como; un sistema para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación.

“El cuadro de mando integral permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección”.(Bastidas, 2010, pág. 54)

De manera que en lugar de basarse en mecanismos de control financiero que aportan poca cosa como guía e las decisiones a largo plazo que toman los empleados, el cuadro de mando usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento dela estrategia.

¿Por qué el Cuadro de Mando Integral?

“Las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo, el sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del

exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades”.(Kaplan, 2010, pág. 34)

Muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros, el cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Medición y gestión

“Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos; introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo; produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con

un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera; movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y aplicar la tecnología,, bases de datos y sistemas de información”.(Murrin, 2011, pág. 14)

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura, los objetivos e indicadores del Cuadro de mando integral, se derivan de la visión y estrategia de una organización.

“El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tenga una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”
(Luna, 2011, pág. 250)

El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, el cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y el crecimiento.

Medir la estrategia

“En cada circunstancia, un cuadro de mando corporativo debe reflejar la estrategia de nivel corporativo, debería articular la teoría de la corporación, es decir, la razón fundamental de tener a varias o muchas UEN funcionando dentro de la estructura corporativa, en lugar de hacer que cada UEN funcione como una entidad independiente de financiación. Al igual que la estrategia de la unidad de negocio, el Cuadro de Mando Integral Corporativo más bien debería articular, hacer operativo y ayudar a ganar claridad y consenso sobre lo que es la estrategia a nivel corporativo”.(Carrión, 2011, pág. 448)

De manera que el desarrollo de cuadros de mando de nivel corporativo se encuentra aún en sus primeras fases. Hasta la fecha hemos visto la forma en que

un cuadro de mando corporativo puede aclarar dos elementos de una estrategia de nivel corporativo.

Perspectiva Financiera

Cuando los ejecutivos de unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de mando integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y os objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas de Cuadro de mando.(Kaplan, 2010, pág. 59)

Los objetivos financieros pueden diferir de formas considerables en cada fase del ciclo de vida de un negocio, la teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van dese un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

“La perspectiva financiera incluye los grandes objetivos, financieros de la empresa junto con los indicadores que se van a usar para medir su

consecución. Suelen ser los indicadores más fáciles de obtener, ya que nos hablan básicamente de pasado”.(Maroto, 2010, pág. 439)

Los objetivos financieros suelen estar relacionados con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la creación de cash flow, pero es importante que sean congruentes con la estrategia que siguen.

Cliente

“La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – por medio de mercados seleccionados, también permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregan a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados”.(Kaplan, 2010, pág. 76)

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica, pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final

que os competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes.

“Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente”.(Jaume, 2010, pág. 91)

Por lo cual, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Proceso interno

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes, es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde

esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente, esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos de aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas”.(Kaplan, 2010, pág. 105)

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación, estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes, las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto bien conocidas.

“Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de su proceso. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costes de los procesos existentes puede que no

conduzca a una mejora de la competitividad. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, esta clase de mejoras facilitan la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles”.(Gonzales, 2011, pág. 49)

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

Aprendizaje

“Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. Los objetivos de la

perspectiva de crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando”(Kaplan, 2010, pág. 139)

Resulta notable cuando se evalúa únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzan a capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización, el modelos de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo, las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan, piensan estos directivos, puede que sea durante el mandato de alguna otra persona.

“El aprendizaje organizacional consiste en establecer rutinas compartidas y esquemas mentales compartidos entre los miembros de la organización, la gerencia estratégica busca darle dirección al aprendizaje organizacional a través de esquemas compartidos”.(Rodas, 2011, pág. 138)

Las rutinas organizaciones son más difíciles de controlar, el adiestramiento y el modelado interpersonal, una organización con un elevado control de rutinas, sin embargo, es un caso excepcional, ya que en la mayoría de las empresas el aprendizaje organizacional está centrado en los esquemas.

Vinculación

“Un cuadro de mando adecuadamente constituido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocios a través de una secuencia de relaciones de causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados”.(Kaplan, 2010, pág. 161)

Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

“Un cuadro de mando integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido

económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, a la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final”.(Gutierrez, 2011, pág. 286)

Por lo cual, el resultado inevitable es que en estas organizaciones terminan por sentirse desilusionadas con la falta de resultados tangibles procedentes de sus programas de cambio. En última instancia, los caminos casuales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

Gestión

“Estas estrategias y sus procesos de gestión deben ser focalizados en aspectos financieros y en todos los ámbitos del negocio; balanceando factores externos e internos, actuales y futuros, macros y micros, además de

integrar en este proceso a los colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos. Para lograr lo anterior, la metodología del “Balanced ScoreCard” (“BSC”) conocida también como “Cuadro de Mando Integral”, permite diseñar la estrategia y traducirla en objetivos, metas y planes de acción para lograr resultados concretos en un proceso dinámico, continuo e integrador”.(Estrada, 2010, pág. 35)

Con este curso los participantes determinan las necesidades de las empresas para identificar y desarrollar una estrategia de control de gestión de negocios, utilizando el método Balanced ScoreCard.

“Aunque la intención original del sistema de cuadro de mando era equilibrar las cifras financieras históricas con los impulsores de valor futuro para la empresa, a medida que cada vez más empresas experimentaban con el concepto fueron encontrando que resultaba una herramienta fundamental para coordinar las acciones a corto plazo con su

estrategia”.(López, 2010, pág.
14)

Por lo cual, usado de esta forma e cuadro de mando alivia muchas de las cuestiones relacionadas con la implementación efectiva de la estrategia, tratando de crear un cuadro de mando integral a través de la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas.

Alineación Estratégica

“La puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla. Algunas organizaciones mantienen su estrategia en secreto, y la comparten únicamente con el grupo de alta dirección. El grupo implanta la estrategia a través del control y órdenes centrales. Aunque este enfoque fue utilizado ampliamente por la alta dirección durante gran parte del siglo veinte, la mayoría de los ejecutivos de organizaciones de hoy, orientada al cliente y a la tecnología, se dan cuenta de que no pueden determinar y comunicar a todas las acciones locales necesarias para poner

en práctica una estratégica de éxito”:(Kaplan, 2010, pág. 213)

Por lo cual, las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de la estrategia compartan su estrategia y visión a largo plazo incorporados en el cuadro de mando integral de la unidad de negocio con ellos, y los animarán de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales pueden alcanzar la visión y la estrategia.

“En un mundo ideal, cada una de las persona de las organizaciones, desde la sala de consejo al cuarto trasero, comprenderían la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan al gran panorama. El cuadro de mando integral permite una alineación de esta clase, de arriba abajo. La construcción y el compromiso del equipo ejecutivo son una parte esencial para obtener beneficios precedentes del cuadro de mando integral. Pero son solo el primer paso, Para obtener el máximo beneficio, el equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores clave”.(Posada, 2011, pág. 93)

Al comunicar la estrategia y vincularla a sus metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido por todos los participantes de la organización, cuando todo el mundo comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación, los individuos pueden ver la forma que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio.

Formación estratégica

“Las estrategias de hoy para las organizaciones de la era de la información no pueden ser así de lineales o estables. Los altos directivos necesitan feedback sobre estrategias más complicadas y con entornos competitivos más turbulentos. La estrategia planteada, aunque se haya iniciado con lo mejor de las intenciones y con la mejor información disponible, puede que ya no sea válida o apropiada para las condiciones actuales”.(Kaplan, 2010, pág. 262)

Por lo cual en la práctica, las visiones jerárquica y emergente de la formulación e implantación de la estrategia coexistente, día a día, los participantes de las organizaciones implantan planes previamente formulados, pero deberían mantenerse alerta ante la aparición de oportunidades de capitalizar los cambios entre los clientes, mercados, tecnologías y competidores.

“Las organizaciones necesitan la capacidad de la formación de doble bucle, la que se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones y reflexionan sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual”.(Boyer, 2010, pág. 113)

Los procesos de gestión construidos alrededor de la estrategia articulada en el Cuadro de Mando integral han de suministrar oportunidades sistemáticas para la formación de doble bucle, recogiendo datos sobre la estrategia, comprobando la estrategia, reflexionando sobre si sigue siendo apropiada a la luz de los desarrollos recientes y solicitando ideas en toda la organización sobre las oportunidades y direcciones de las nuevas estrategias.

Implantación

“La implantación del primer cuadro de mando integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que constituye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad e objetivos e indicadores operativos .El proyecto exige un arquitecto que pueda en marcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre

antecedentes para la construcción del cuadro de mando”(Kaplan, 2010, pág. 283)

Si algún directivo elabora un excelente cuadro de mando sin comprometer en el proceso al equipo de alta dirección, no lograra que el cuadro de mando impulse el cambio o se convierta en parte integral de los procesos de la empresa.

“Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integra, sin embargo, podemos describir un plan de desarrollo típico y sistemático que nosotros hemos utilizado para crear cuadros de mando en docenas de organizaciones”.(Soliva, 2011, pág. 89)

Por lo cual, si se ejecuta de forma adecuada, el proceso de cuadro de mando integral alentara el compromiso entre directivos de alto nivel y mandos intermedios, y producirán un buen cuadro de Mando Integral que ayudará a estos directivos alanzar los objetivos de sus programas.

2.4.2.2. Marco conceptual de la variable dependiente

Auditoría

"La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos, con la aplicación de esta el auditor

observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos" (Cepeda, 2009, pág. 34)

"Es el examen de todas las operaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas operaciones producen" (Aguirre, 2008, pág. 23)

Tomando en consideración los conceptos anteriores, se puede decir, que la auditoría es el diagnóstico que se realiza a todas las operaciones o transacciones contables con la finalidad de verificar su veracidad y confiabilidad.

Auditoría Interna

"La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva dedicada al aseguramiento y a la consultoría que ha sido diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una empresa".(Pickett, 2011, pág. 16)

La auditoría interna es una ayuda a una empresa a cumplir con los objetivos aportar un enfoque sistemático y disciplinado que sirve para evaluar y mejorar la

efectividad de la gestión de riesgos y de los procesos de control y de gobernabilidad.

Muchas de las tendencias que están detrás de la evolución que ha vivido la auditoria interna señalan el punto primordial en el que la función de la auditoria se convierte en un departamento autónomo de perfil alto que informa al más alto nivel. Pero este depende de que se separen aquellas funciones de la auditoria que actualmente se basan en la contabilidad.(Ruiz, 2011, pág. 21)

Por lo cual, es posible establecer la auditoria interna como una profesión propia, de modo que se podrán contratar auditores internos como un equipo separada e independiente de los contables, esta cuestión todavía se considera discutible por aquellas personas que opinan que el auditor es, por encima de todo, un contable.

Control Interno

“El control interno puede definirse como u conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la

empresa”.(Mosirtre, 2011, pág. 189)

Por lo tanto, es importante destacar que esta definición de control interno no sólo abarca el entorno financiero y contable, sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

“La organización empresarial consta de un conjunto de componentes que colaboran a la consecución de una eficacia y garantía en la actividad de la empresa”.(Kant, 2011, pág. 200)

Es por ello que el control interno forma parte del sistema organizativo, el control se desarrolla a través de la minuciosa organización y de los procedimientos que giran en torno al mismo.

Elementos

“Los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno deben ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa; existen tres aspectos a considerar; organización, estructural, políticas y procedimientos contables operativos, supervisión”.(Mosirtre, 2011, pág. 192)

Por lo cual, se nota que el control interno es un medio que garantiza la eficacia dentro de la organización de la empresa, por tanto en el sentido de organización ; se necesita de organigramas funcionales y jerárquicos, segregando responsabilidades, funciones, departamentos, teniendo en el factor humano

garantía y eficiencia, en cuanto a las políticas y procedimientos se abarca en la definición de necesidades, confección de registros, circuitos de información, organización contable, controles adicionales, y por supervisión se puede argumentar acerca de revisión, procesos de gestión, políticas y procedimientos, aprobación y autorización.

Estructura

“La organización de una empresa debe venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía”.(Mosirtre, 2011, pág. 197)

Una empresa debe empezar su establecimiento por medio de una estructuración detallada de actividades funcionales, para poder cooperar con la misma, detallando explícitamente las funciones de cada persona teniendo en cuenta la división de departamentos y sus responsabilidades.

“La organización se estructura en departamentos, en cada uno de ellos se debe definir, de una manera clara y precisa, las funciones y tareas a realizar por el personal así como sus correspondientes responsabilidades”.(Kant, 2011, pág. 202)

Por lo cual, en todos los negocios existen departamentos de compras, ventas, almacén, contabilidad, etc., en donde la dirección y coordinación de los mismos es imprescindible para aportar una coherencia a la gestión del negocio.

“Entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad esta la presencia de una persona responsable, eficiente motivado y capacitado, ya que es él donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa”.(Devius, 2011, pág. 183)

El factor humano puede suponer tanto una de las mayores confianzas en el sistema de la organización como uno de los mayores riesgos en el incumplimiento de los fines de control, los aspectos que contribuyen a que el personal constituya un medio adecuado en la estructura organizativa.

Diseño

“Todo sistema debe tener definido claramente el cumplimiento de unos objetivos a alcanzar, para lograr la consecución de estos objetivos se utilizará como herramienta básica e inicial una eficiente estructura organizativa”(Mosirtre, 2011, pág. 199)

Por lo tanto, el diseño inicial de esta estructura organizativa donde se deben de establecer, de una manera clara y escueta, los elementos claves que formaran parte de la organización en base a los recursos disponibles.

“En función a las necesidades que se vayan creando en cada departamento o sección definida de la entidad, se irán diseñando las determinadas tareas y funciones particulares a desarrollar para el cumplimiento y consecución de los objetivos finales a corto plazo”.(Kant, 2011, pág. 207)

De manera que abarca el conjunto de tareas objetivas a ejecutar por cada persona, necesaria para realizar con éxito la actividad de la empresa, para ello se procederá a una descripción adecuada de los puestos teniendo en cuenta su función en la empresa.

Funciones

“En el sistema organizativo existen procesos de autorización y supervisión que operan como mecanismos o ejes del sistema de control de la actividad empresarial”(Mosirtre, 2011, pág. 199)

La autorización permite la realización, ante situaciones concretas, de las transacciones o tareas incluidas en el ciclo operativo de la empresa implicando poderes de decisión, la supervisión constituye una garantía del correcto funcionamiento de los procedimientos en el sistema de control interno.

“Los procedimientos de autorización actuarán a todos los niveles, para ello es necesario que estén definidas claramente las responsabilidades para cada área funcional de la estructura organizativa”.(Kant, 2011, pág. 207)

Por tanto, de ahí la conveniencia de dejar reflejadas por escrito la autoridad en relación, los sistemas de autorización se basarán en una serie de preceptos bajo los que se definirán las normas de actuación y ejecución, estos preceptos vendrán representados como obligaciones.

Procesos Internos

“las políticas y procedimientos operativos, tanto administrativos como contables, establecidos en la entidad se comunicarán al personal apropiado dentro de la organización con el fin de alcanzar la máxima eficacia en las mismas”.(Mosirtre, 2011, pág. 201)

De manera que este tipo de comunicaciones debe hacerse mediante mecanismos de comunicación escrita y verbal, incluyendo recordatorios y actualizaciones periódicas, estableciendo así con claridad políticas, procedimientos y niveles de autoridad.

“Se hará necesario ejercer un control administrativo y de gestión que unida a la efectividad de los controles, políticas, criterios y procedimientos establecidos formaran parte de la propia organización de la empresa”.(Kant, 2011, pág. 209)

Por lo cual, esta evaluación de operaciones se hará a través de la revisión de la operativa administrativa, contable, financiera y de otras que entren a formar parte en la gestión empresarial de la empresa.

Manual de Procedimientos

“Los procedimientos son un conjunto de operaciones y normas que sirven como reglas de conducta o programas a ejecutar cuya utilización es imprescindible para la consecución de objetivos definidos en la actividad empresarial”.(Mosirtre, 2011, pág. 201)

Estos procedimientos, además de definir la operativa y las pautas de actuación en los sistemas de información dentro de la organización, promoverán a dar una mayor eficacia en la gestión de la actividad, a asignar una buena definición de responsabilidades por trabajador y a evitar en la mayor medida posible la posibilidad de irregularidades o errores.

“Los procedimientos y normas del control interno son un aspecto importante dentro de la organización empresarial y para que esta resulte óptima es necesario que los mismos se definan por escrito por medio de un manual de procedimientos, de esta manera quedara constancia de las responsabilidades, tareas, funciones y demás políticas y criterios a ejecutar, todo ello con la aprobación de los órganos de dirección de la empresa”.(Kant, 2011, pág. 209)

Por lo tanto, el manual de procedimientos es un instrumento esencial para el funcionamiento de control interno, siendo uno de sus principales objetivos la definición clara de las normas operativas de la organización empresarial y de las líneas de responsabilidad y autoridad, en base a unos principios y objetivos preestablecidos, en el deben quedar reflejados únicamente los aspectos estrictamente necesarios para la consecución de los objetivos y para la ejecución de os controles.

Asignación de autoridad y responsabilidades

“El personal de la empresa necesita conocer bien sus responsabilidades, así como las normas y reglas que las rigen, por eso, para mejorar el

ambiente de control de los directivos preparan descripciones de puestos y definen claramente la autoridad y la responsabilidad en el seno de la organización, también se establece políticas que describen las prácticas correctas de negocios, los conocimientos y las experiencias del personal, así como el uso de los recursos”.(Kant, 2011, pág. 216)

Una empresa se encontrara bien conformada al contar con diferentes asignaciones de autoridad y responsabilidades, en el caso de que estuviera conformada por varios departamentos seria exitosos que cada departamento contase con ese sistema, sabiendo que esta estructuración conviene en un mejor desempeño laboral de los que conforman la empresa.

Políticas y Procedimientos

“En el último término, las características del personal influyen en la eficacia del control interno, así pues, las políticas y prácticas de contratación, la orientación, la capacitación, la evaluación, el asesoramiento, la promoción y compensación de los empleados influyen mucho en la identidad

del ambiente de control”.(Kant, 2011, pág. 216)

Por lo cual, es imperativo que una empresa se encuentre bien estructurada en el sentido de tener políticas y procedimientos a que regirse, capacitando al personal, siempre tomando como parte fundamental dichas proposiciones vigentes que se encuentra dentro de una empresa.

Objetivos

“La fijación de objetivos desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema informativo de la empresa, los cuales convergen principalmente en la contabilidad como instrumento para la toma de decisiones, por lo que el objetivo primordial de un sistema de control interno es el alcance de la fiabilidad de la información”.(Mosirtre, 2011, pág. 207)

En forma general se pueden identificar los siguientes objetivos de control en el proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial, para inferir de manera correcta en la rama contable de la empresa para tomar decisiones acertadas posteriores.

“Los controles a implantar en el sistema contable variarán siempre de unos a otros en función de la naturaleza,

tamaño y características propias del sistema en cuestión, no obstante determinados controles serán comunes en la mayoría de las veces”.(Kant, 2011, pág. 209)

Por lo cual, el objetivo de un sistema de controles internos contables se basará en la definición de una metodología apropiada para el proceso de la información contable y en la garantía de una correcta gestión organizativa que evite la posibilidad de errores o fraudes.

Controller y Auditoría Interna

“La auditoría interna y el controller son dos figuras del sistema de control en empresas de cierto tamaño los cuales dependerán de una manera directa de Alta dirección”.(Mosirtre, 2011, pág. 202)

De manera que estos dos órganos en muchos casos sustitutivos al coincidir normalmente su misión en cuanto a la armonización del control, agilización de la organización y supervisión del sistema, todo ello con una concepción independiente.

“En algunas estructuras organizativas, dependiendo siempre del tamaño y naturaleza el controller desempeña además funciones adicionales en el control de gestión al hallarse

integrado en las líneas de jerarquía de algunos departamentos de la organización, como pueden ser contabilidad, finanzas, logísticas”.(Kant, 2011, pág. 210)

Por lo cual es frecuente encontrar estructurado el departamento de auditoría interna como subordinado al controller e independiente directamente de la dirección al no existir la figura de controller, las funciones de ambos variarían según el tamaño y la complejidad de la estructura orgánica de la entidad.

Evaluación de riesgo

“La evaluación de riesgo sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello, estos últimos incluyen lo que amenaza la consecución de los objetivos, la evaluación de riesgo se parece a la del riesgo de auditoría”.(Mosirtre, 2011, pág. 220)

Sin embargo, se puede decir que la evaluación de riesgo tiene un mayor alcance pues se tienen en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones, consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos.

“A los auditores les preocupan principalmente los riesgos relacionados con los objetivos de obtener informes financieros confiable; los peligros al preparar los estados financieros conforme a lo principios de contabilidad generalmente aceptados”.(Kant, 2011, pág. 218)

Los riesgos relacionados con los objetivos de obtener informes financieros confiables afectaría al cliente por los cambios del ambiente regulatorio u operativo de la organización, cambios de personal, sistemas de información nuevos o modernizados, crecimiento rápido de la organización.

Sistema de información contable

“Se necesita información en todos los niveles para ayudar a los ejecutivos a alcanzar los objetivos de la organización, a los auditores les interesa principalmente el sistema de información contable y la manera en que las responsabilidades del control interno sobre los informes financieros se comunican en ella”.(Mosirtre, 2011, pág. 221)

El sistema de información contable se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir, presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, del pasivo y del patrimonio conexo.

“Además del sistema ordinario de diarios, de mayores y otros medios de llevar los registros, el sistema de información contable deberá incluir un catálogo de cuentas y un manual de las políticas y de los procedimientos para comunicarlas más fácilmente al personal”.(Kant, 2011, pág. 218)

Una buena comunicación consiste en explicar a los empleados sus funciones y obligaciones individuales relacionadas con los informes financieros, los canales de comunicación abierta son indispensables para que el sistema de información funcione bien.

Actividades de Control

“Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos, favorecen las acciones que cometen los riesgos de la organización”.(Mosirtre, 2011, pág. 225)

De manera que en ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero sólo se relacionan generalmente con la auditoría de estaos financieros, evaluación de desempeño, controles del procesamiento de información, controles físicos, división de obligaciones.

“Estaos controles consisten en revisar el desempeño real

comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de periodos anteriores, en relacionar los conjuntos de datos entre sí en hacer evaluaciones globales de desempeño”.(Kant, 2011, pág. 219)

Las evaluaciones globales de desempeño ofrecen a los ejecutivos una indicción global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización, los ejecutivos investigan las causas de un desempeño inesperado y luego realizan oportunamente los cambios de estrategia y planes o introducen las medidas correctivas apropiadas.

2.5 HIPÓTESIS

El Balanced ScoreCard se relaciona con los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable independiente: Balanced ScoreCard (Cuadro de Mando Integral)

Variable dependiente: Procesos Internos

Unidad de observación: Librería y Papelería ABC

Términos de Relación: Incide

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La investigación cualitativa se refiere a la aplicación de una estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos, este método busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y al interaccionismo simbólico y lo más importante el investigador tiene relación directa con las personas involucradas en el procesos de investigación” (Pérez, 2010, pág. 25)

En el presente proyecto tiene un enfoque predominantemente cualitativo, debido a que se intentó conocer la totalidad de los hechos que producen el problema en estudio a base de una relación directa del investigador con las personas que laboran en la Librería y Papelería ABC

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

La presente investigación se realizó a través de indagaciones directas en la empresa para la recolección de información verdadera y confiable, ya que es el lugar donde se produce el problema, que es objeto de averiguación; además para cumplir con los objetivos propuestos en el proyecto fue necesaria la obtención de información, la misma que ayudó a proponer conclusiones acertadas. El método a emplear permitió recolectar datos a través de encuestas realizadas al personal administrativo y operativo de la Librería y Papelería ABC.

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.(Soto, 2009, pág. 15)

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos, debido a que frecuentemente suele traer complicaciones y retardos innecesarios y lo único que se ha hecho es redundar, llegando a las mismas conclusiones.

Esta clase de investigación es de aplicación idea para la empresa, porque a través de ésta se recolecta información mediante el desarrollo de encuestas y entrevistas a los individuos que componen la empresa, con el objeto de obtener suficiente información acerca del problema que se está investigando.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Este tipo de investigación es necesaria para profundizar en el tema materia de estudio en diferentes documentos, con la finalidad de conocer y entender cuáles son los correctos procedimientos para la fijación de precios.

La investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación. Atendiendo cualquiera de las dos definiciones, el método de investigación bibliográfica tendrá tanto niveles como tenga la información misma: información inmediata – datos específicos que responden a una cuestión determinada - preparación de una exposición más o menos breve, preparación de una tesis o trabajo de investigación de más envergadura. La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de

registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.(López R. , 2009, pág. 12)

Además, se empleó una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo o un sistema que involucre a estas dos. Denominando proyecto factible o de intervención social, gracias a que se cumple con todos los requisitos que se necesitará para el desarrollo de la propuesta.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Una vez identificado la modalidad de investigación que se aplicó, se ha determinado los niveles de investigación a ser utilizados, los mismos que van a ser: descriptivo y asociación de variables.

3.3.1. Investigación descriptiva

La investigación de campo es realizada a través de una encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad, a través de esta se podrá identificar todas las falencias internas y se podrá proponer una alternativa de solución a todos los problemas analizados en la presente investigación por medio de la aplicación de un estudio exhaustivo a los problemas encontrados se determinara una solución óptima al problema de la empresa.

Debido a que es el que estudia, analiza o describe la realidad en cuanto a hechos, personas, situaciones entre otras; es por ello que en el desarrollo de la presente

investigación se analizará el Balanced ScoreCard y la influencia en el control interno de la Librería y Papelería ABC

“El propósito de esta investigación es que el investigador describe situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sean sometidos a análisis. Miden o evalúan con la precisión posible diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.(Herrera, 2009, pág. 56)

3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional)

Permite realizar predicciones estructuradas, evaluar las variaciones de comportamiento de las variables, es por esta razón que se va a emplear instrumentos de investigación para la obtención de datos suficientes que proporcionen la información necesaria logrando cuantificar las variables expuestas en el desarrollo del presente proyecto. Es decir en el presente trabajo nos permitirá identificar la relación que existe entre el Balanced ScoreCard y los Procesos internos de la Librería y Papelería “ABC”

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Para efectos de esta investigación la población o Sujeto de investigación es el personal administrativo y operativo de la Librería y Papelería ABC

Tabla 3.1: Población

CARGOS	NÚMERO
Gerente	1
Administrador	1
Auxiliar Administrativo	1
Ayudante Bodega	1
Vendedor	1
Vendedor	1
Bodeguero	1
Contadora	1
TOTAL	8

Fuente: Librería y Papelería ABC

Elaborado por: Dávila, E. (2014)

3.4.2. Muestra

“Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor

rapidez y menor coste".(Wilks, 2012, pág. 1)

Muestreo Regulado.

“El muestreo regulado es cuando forman parte de la muestra los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación”.(Hernández, 2006, pág. 108)

Para el desarrollo del presente problema se consideró este método de muestreo, pues no es necesario el cálculo de una muestra en ésta investigación, debido a que la población está conformada por la totalidad del personal administrativo y operativo de la Librería y Papelería ABC

Considerando que la población a estudiarse es relativamente pequeña y a la vez compleja, es decir no existe designación de funciones la muestra será igual al conjunto de la población, esto es, que la población está formada por 8 personas.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3.2: Operacionalización de la variable independiente: Balanced ScoreCard

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
El Balanced ScoreCard es una herramienta de supervisión y control empresarial, cuya principal empleo es comprobar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar el desempeño de la empresa.	Perspectiva Financiera	Utilización de activos Reducción de costos Rentabilidad	¿Existe un método de control de gestión de las operaciones? ¿Los activos de la empresa están siendo administrados de manera eficiente? ¿La empresa identifica a tiempo pérdidas de recursos? ¿Cómo considera la rentabilidad de la empresa?	Encuesta dirigida al personal de la Librería y Papelería "ABC"
	Perspectiva del cliente	Satisfacción del cliente	¿Considera Ud. que la empresa satisface las necesidades de sus clientes?	
	Perspectiva de procesos internos	Identificación del mercado Proceso operativo	¿La empresa tiene claramente identificado su mercado objetivo? ¿Los procesos internos que se realizan en la empresa están claramente definidos?	
	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Análisis de la situación actual de la empresa	¿Qué piensa Ud. que se debería cambiar o reforzar en la empresa para alcanzar los objetivos planteados?	

Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Tabla 3.3: Operacionalización de la variable dependiente: Procesos internos

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Son las actividades que se realizan dentro de una empresa y que siguen una secuencia de pasos ordenados para alcanzar un objetivo específico, estos procesos pueden ser: adquisición, recepción y almacenamiento, ventas y control de personal	Adquisición	Bines Servicios	¿Están fijados por escrito los procedimientos para realizar una adquisición? ¿Se verifica el cumplimiento de los procesos que se deben seguir para realizar una adquisición?	Encuesta dirigida al personal de la Librería y Papelería "ABC"
	Recepción y Almacenamiento	Procesos Controles	¿Están fijados y controlados los procedimientos que se deben seguir en la recepción y almacenamiento de la mercadería?	
	Ventas	Satisfacción del cliente	¿Se tiene claro los procedimientos y el tiempo que se debe emplear para realizar una venta?	
	Control de Personal	Reclutamiento Selección Control	¿Existe una manual en el que se especifique como se debe realizar el proceso de reclutamiento, selección y control del personal?	

Elaborado por: Dávila, E. (2014)

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.6.1. Plan de recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Las personas que van a ser investigadas en el presente proyecto son todos los miembros de la empresa Librería y Papelería “ABC”.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** En la presente investigación la técnica a ser utilizada para la recolección de información será la entrevista y la encuesta, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio.

“ (el término en inglés interview también se utiliza en algunos países de habla hispana), es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación social, aunque como técnica profesional se usa en otras tareas; el psiquiatra, el psicoterapeuta, el psicólogo, el trabajador social, el médico, el sacerdote, el periodista, etc. hacen empleo de ella para sus diversos fines procurando de

ordinario algo más que la recopilación de datos conforme al propósito profesional que se persigue.”(Ander, 1974, pág. 109)

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** La encuesta que se aplicará en la presente investigación será diseñada por el investigador, además se utilizará un cuestionario diseñado para el presente trabajo
- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** Cabe indicar que para la realización del presente proyecto de investigación no se contara con ningún recurso de apoyo.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** La recolección de la información se realizara de la siguiente manera:

Tabla 3.4: Procedimiento de recolección de información

TÉCNICA	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Qué técnicas de recolección se usara? Mediante el método inductivo
	¿Dónde? En las instalaciones de la empresa la Librería y Papelería ABC
	¿Cuándo? Diciembre del 2013
	¿Para qué? Para encontrar falencias en los procesos internos de la Librería

	¿Por qué? Porque es la mejor manera para encontrar la situación real de la administración empresaria.
	¿De qué personas u objetos? De los trabajadores de la empresa
	¿Quién? El investigador
	¿A quiénes? Al personal que labora en la Librería
	¿Cuántas veces? Sera aplicada una sola encuesta para obtener los datos requeridos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Dávila, E (2013)

Según información presentada por **Aguilar (2010, pag. 64):**

“el método científico es “el conjunto de pasos fijado de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos validos mediante instrumentos confiables. Es una secuencia estándar para formular y responder a una pregunta; es una pauta que permite a los investigadores ir desde la A, a la Z con la confianza de obtener un conocimiento valido”.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7. 1. Plan de procesamiento de la información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** En el presente trabajo de investigación una tabla será utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al personal administrativo y operativo de la Librería y Papelería ABC

CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

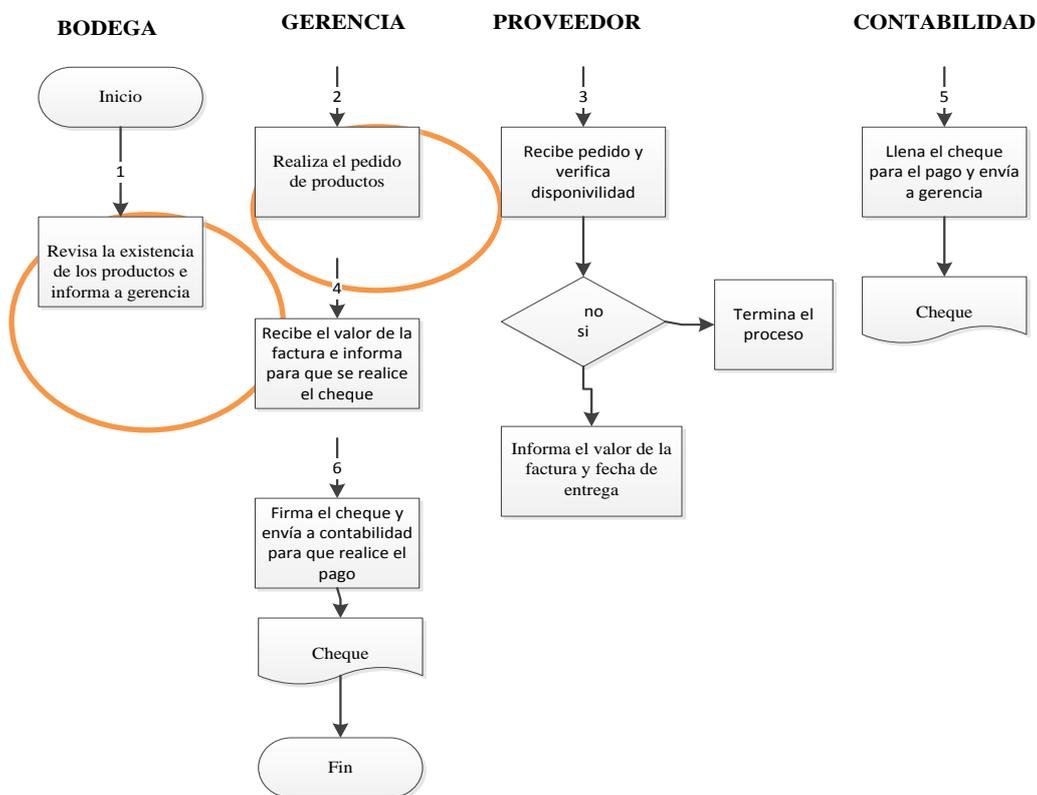
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.1 Diagnóstico de los procesos

Para realizar el diagnóstico de los procesos se utilizó flujo gramas, los mismos que fueron diseñados por el investigador de acuerdo a lo que realmente se realiza en la empresa, pues esta no dispone de ellos.

A continuación se muestran los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa:

Adquisición de la mercadería



Fuente: Librería y Papelería “ABC”
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

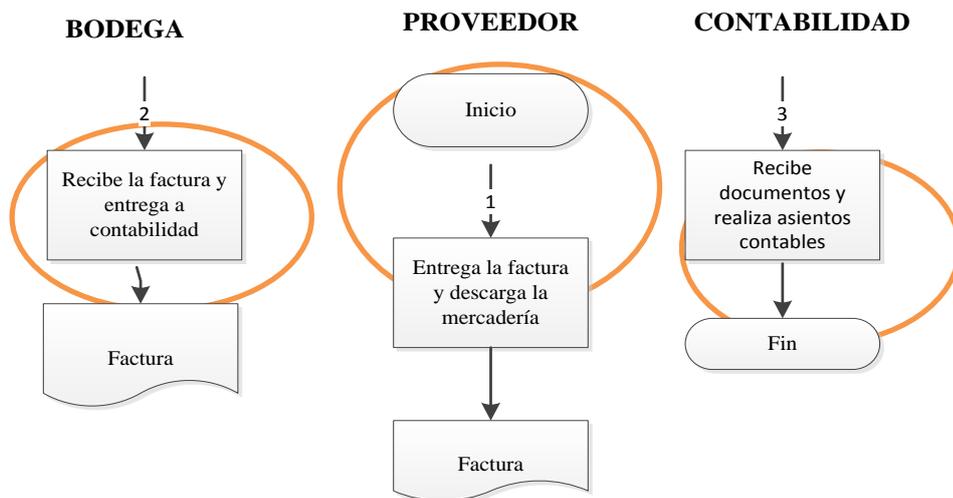
Falencias en el proceso

PC1: No se utiliza orden de requisición o de pedido para informar acerca de los productos faltantes

PC2: No se toman en cuenta las cantidades mínimas y máximas para realizar la adquisición de la mercadería

PC3: El gerente no revisa la veracidad de la información entregada por el bodeguero

Recepción de mercadería



Fuente: Librería y Papelería "ABC"
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Falencias en el proceso

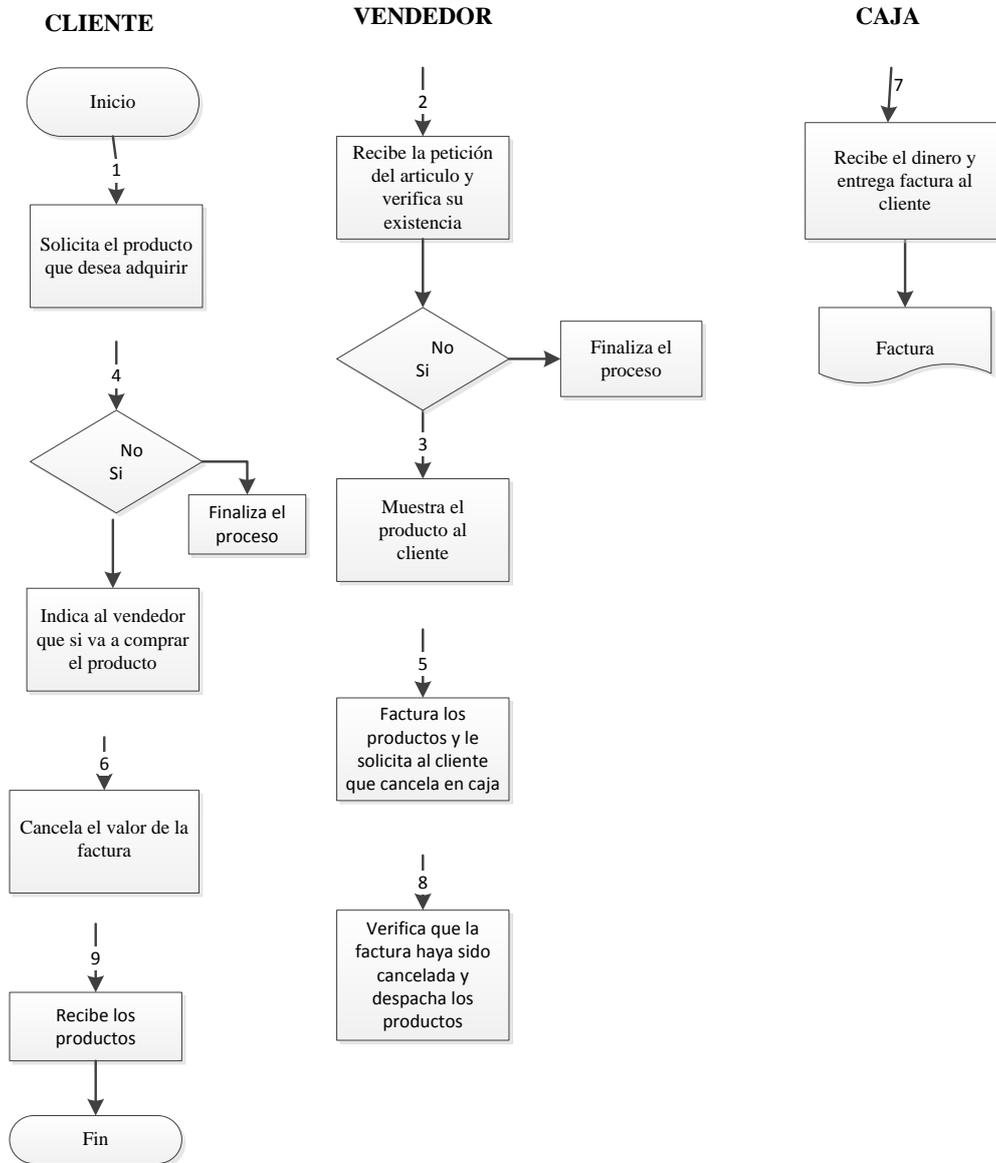
PC4: El bodeguero no prepara el lugar en que se va a descargar la mercadería para luego ser almacenada

PC5: El bodeguero no compara la factura con los artículos que el proveedor está entregando

PC6: El bodeguero no realiza una nota de ingreso por la mercadería que está ingresando a la bodega

PC6: No se imprimen ni se colocan en los productos los códigos de barra que proporciona el sistema

Ventas



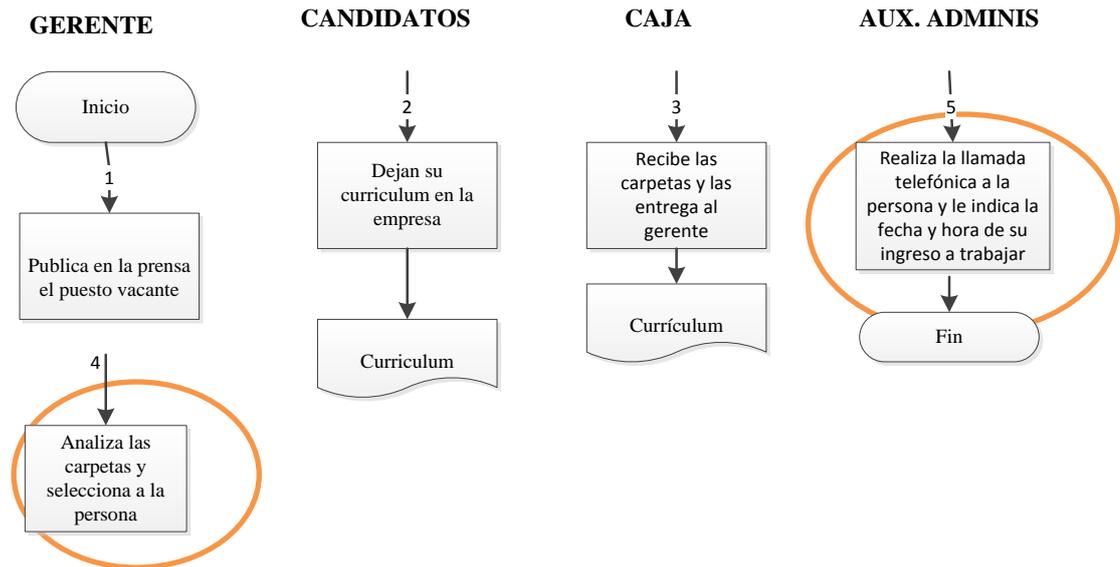
Fuente: Librería y Papelería “ABC”

Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Falencias en el proceso

El proceso de venta se realiza bien, solo que este proceso no se encuentra por escrito para que los nuevos vendedores que ingresan lo conozcan.

Contratación de Personal



Fuente: Librería y Papelería "ABC"
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Falencias en el proceso

PC7: No Se seleccionan por lo menos a tres candidatos para el puesto

PC8: No se realizan entrevistas previas a la contratación

PC9: No se verifican las referencias personales y profesionales del currículo

PC10: No se firma un contrato

PC11: No se le afilia al IESS al trabajador desde el momento que empieza a laborar

4.1.2 Encuesta

Para recopilar la información acerca de la variable dependiente se aplica una encuesta al personal de la empresa.

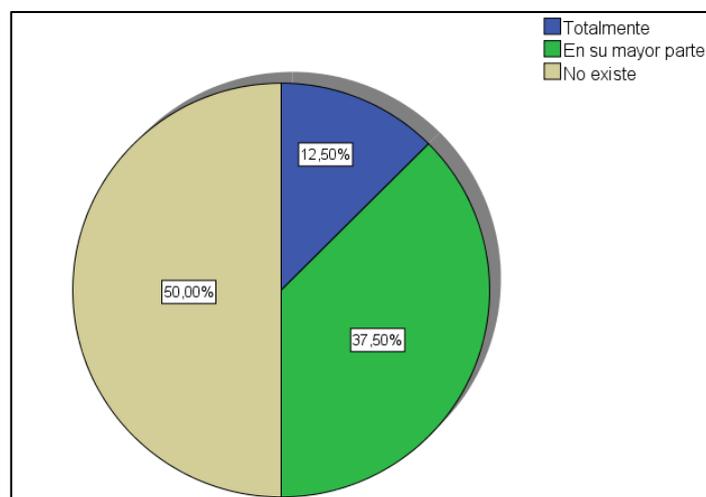
Pregunta 1.- ¿Existe un método de Control de gestión de las Operaciones?

Tabla 4.5: Control de gestión de las Operaciones

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Total	1	12,5	12,5
	Parcial	3	37,5	37,5
	Carece	4	50,0	50,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.1: Control de gestión de las Operaciones



Elaborado por: Edison Dávila

Análisis:

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 8 integrantes de la empresa se obtiene que al 50% reconoce que no existe un método de control de gestión de las operaciones, el 37.5% respondieron que en su mayor parte lo hace y el 12.5% restante dicen que existe un método de control.

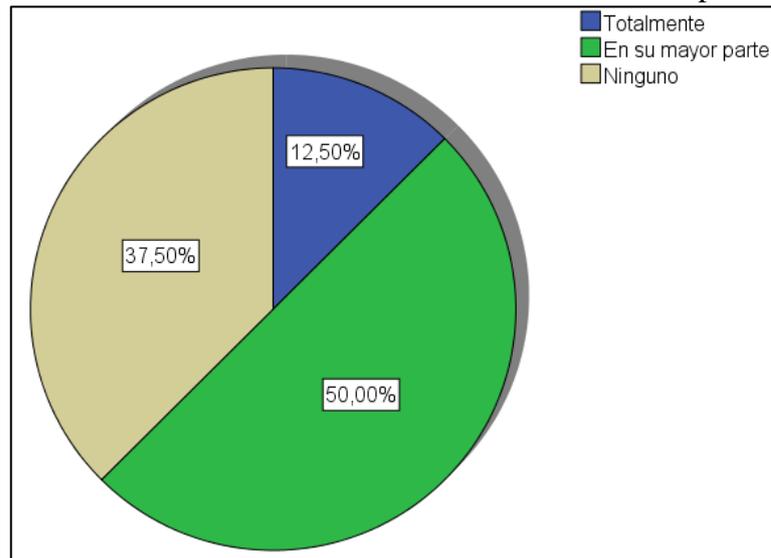
Pregunta2.- ¿Los activos de la empresa están siendo administrados de manera eficiente?

Tabla 4.6:Administración de los activos en la empresa

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Total	1	12,5	12,5
	Parcial	4	50,0	50,0
	Carece	3	37,5	37,5
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.2: Administración de los activos en la empresa



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

De las 8 personas encuestadas el 12.5% expresa que los activos de la empresa están siendo administrados de manera eficiente, el 50% emite que en su mayor parte lo hacen y, el restante 37.5% reconoce que ningún activo de la empresa se administra eficientemente.

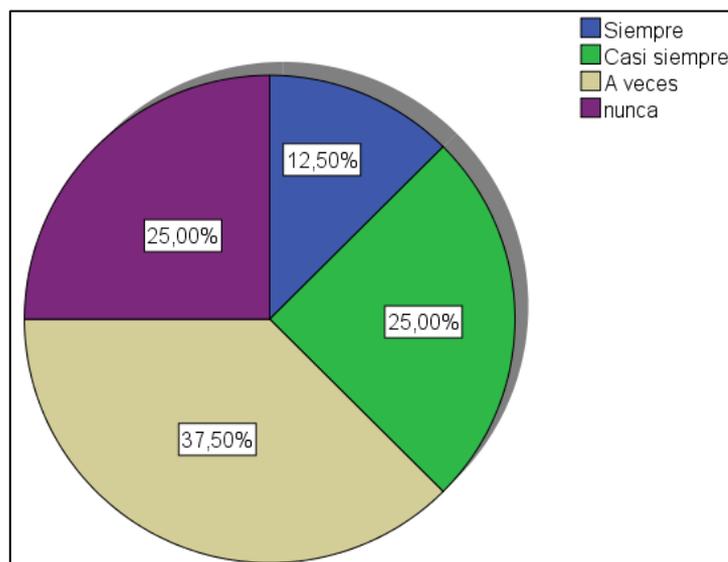
Pregunta3.- ¿La empresa identifica a tiempo pérdidas de recursos?

Tabla 4.7:Pérdidas de recursos identificadas

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Siempre	1	12,5	12,5
	Casi siempre	2	25,0	25,0
	A veces	3	37,5	37,5
	nunca	2	25,0	25,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.3: Pérdidas de recursos identificadas



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

De las 8 personas tomadas como muestra; 12,5% creen que siempre se identifica a tiempo las pérdidas de recursos, un 25% cree que casi siempre, el 37.5% comenta que a veces se identifica las pérdidas de recursos, y el 25% restante de encuestados tienen la convicción de nunca haber visto que la empresa identifique a tiempo pérdidas de recursos.

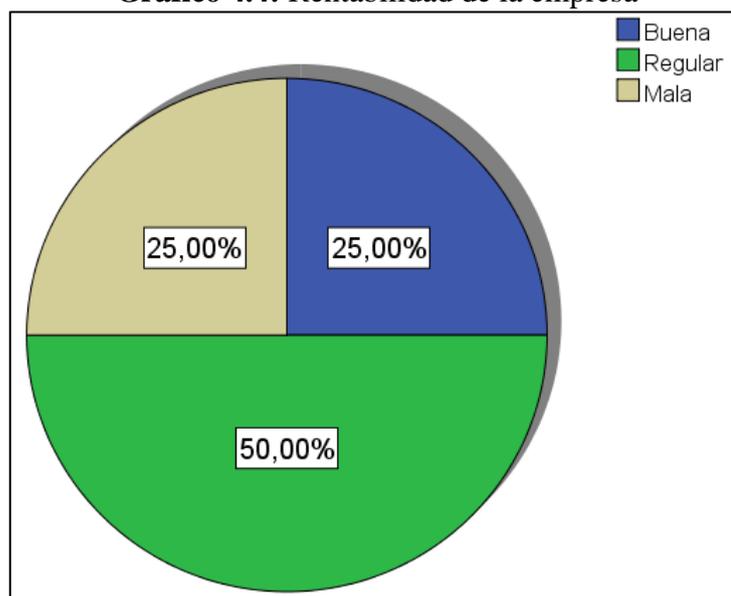
Pregunta 4.- ¿Cómo considera la rentabilidad de la empresa?

Tabla 4.8: Rentabilidad de la empresa

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Buena	2	25,0	25,0
	Regular	4	50,0	50,0
	Mala	2	25,0	25,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.4: Rentabilidad de la empresa



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

En las encuestas aplicadas a los integrantes de la empresa se obtiene que; el 25% demuestran que la rentabilidad de la empresa es buena, añaden el 50% que la utilidad es regular, y un 25% que la utilidad obtenida es mala.

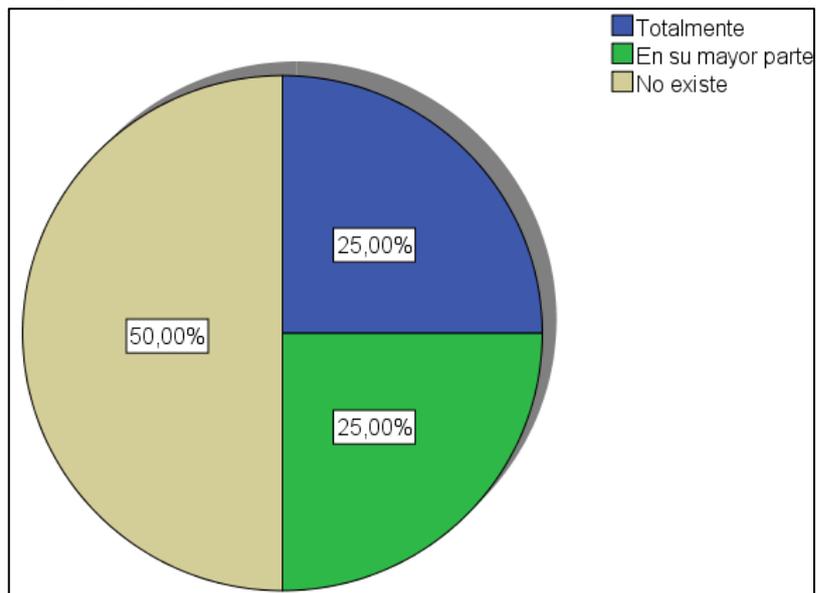
Pregunta 5.- ¿Considera Ud. que la empresa satisface las necesidades de sus clientes?

Tabla 4.9:Satisfacción de las necesidades de sus clientes

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Si satisface	2	25,0	25,0
	Satisfacción Parcial	2	25,0	25,0
	No satisface	4	50,0	50,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.5: Satisface de las necesidades de sus clientes



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

De 8 personas a las que se le aplicó la encuesta se obtiene que; el 25% añade que la empresa satisface las necesidades de sus clientes, un 25% dice que logra satisfacerlos parcialmente, pero un 50% explican que la empresa no logra satisfacer a sus clientes,

Pregunta 6.- ¿La empresa tiene claramente identificado su mercado objetivo?

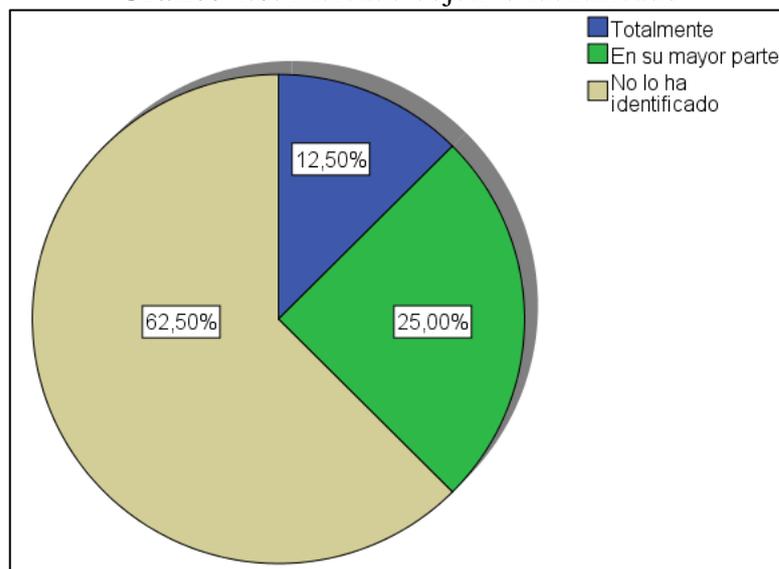
Tabla 4.10: Mercado objetivo identificado

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Total	1	12,5	12,5
	Parcial	2	25,0	25,0
	No lo ha identificado	5	62,5	62,5
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.6: Mercado objetivo identificado



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

Según las encuestas realizadas se obtiene que; el 12.5% de los encuestados explican que la empresa tienen identificado su mercado objetivo, el 25% piensan que en su mayor parte lo tienen identificado, y un 62.5% determinan que no tienen identificado el mercado objetivo.

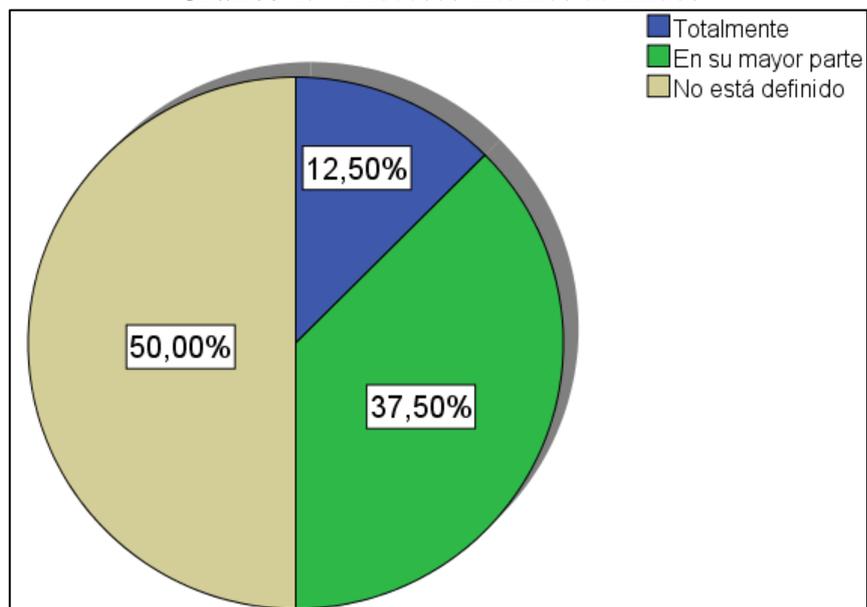
Pregunta 7.- ¿Los procesos internos que se realizan en la empresa están claramente definidos?

Tabla 4.11: Procesos internos definidos

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Están definidos	1	12,5	12,5
	Parcialmente definidos	3	37,5	37,5
	No está definido	4	50,0	50,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.7: Procesos internos definidos



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis: En las encuestas realizada a las 8 personas de la empresa se obtiene que; el 12.5% aseguran que la empresa tiene los procesos internos definidos, un 37.5% piensa que están parcialmente definidos, pero un 50% emite que no tienen definido los procesos internos.

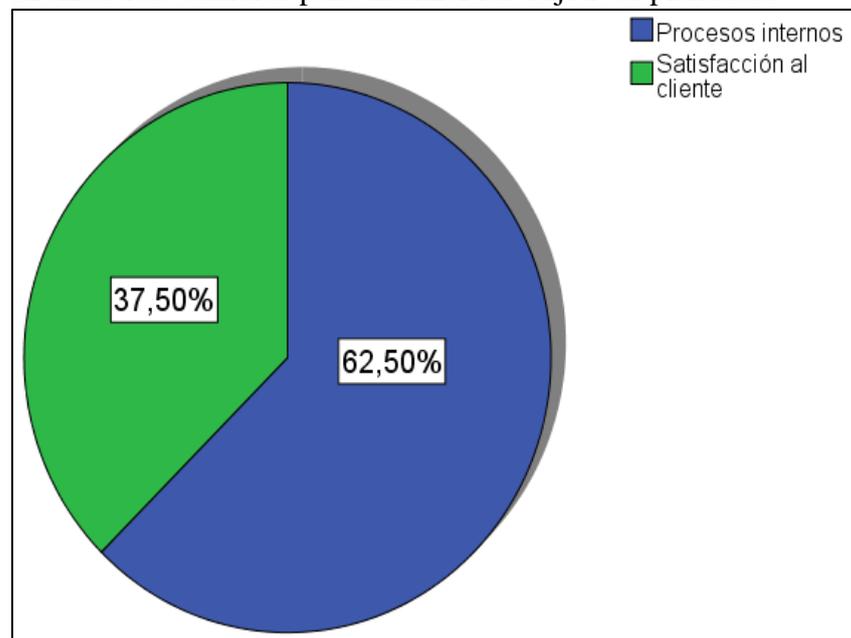
Pregunta 8.- ¿Qué piensa Ud. que se debería cambiar o reforzar en la empresa para alcanzar los objetivos planteados?

Tabla 4.12: Cambios para alcanzar los objetivos planteados

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Procesos internos	5	62,5	62,5
	Satisfacción al cliente	3	37,5	37,5
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.8: Cambios para alcanzar los objetivos planteado



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

De 8 personas encuestas el 62.5% señalan que se debería cambiar los procesos internos para alcanzar los objetivos planteados, y el 37.5% restante opina que se debe reforzar la satisfacción al cliente.

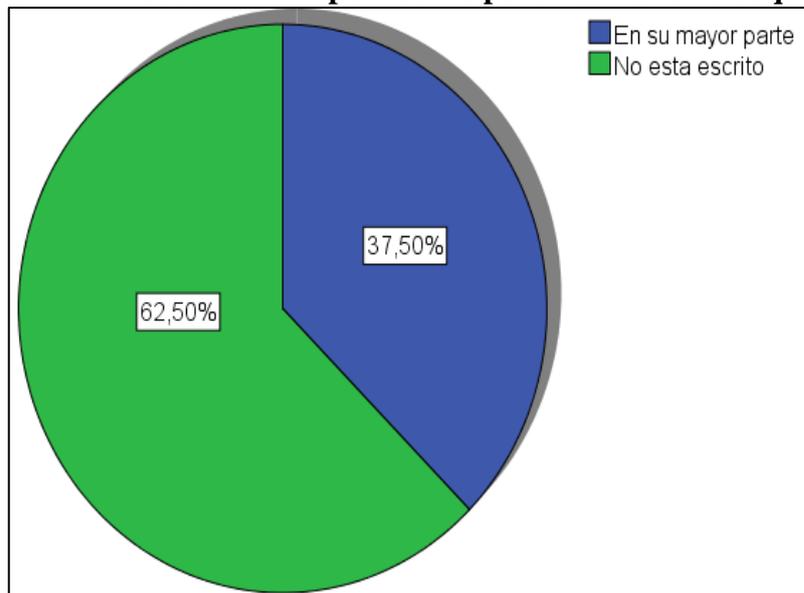
Pregunta 9.- ¿Están fijados por escrito los procedimientos para realizar una adquisición?

Tabla 4.13: Procedimientos escritos para realizar una adquisición

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	En su mayor parte	3	37,5	37,5
	No está escrito	5	62,5	62,5
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.9: Procedimientos por escrito para realizar una adquisición



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

Se obtiene que; el 37.5% de las 8 personas encuestadas explican que en la mayor parte están fijados los procedimientos para realizar una adquisición y el 62.5% restante señala que no está escrito estos procedimientos.

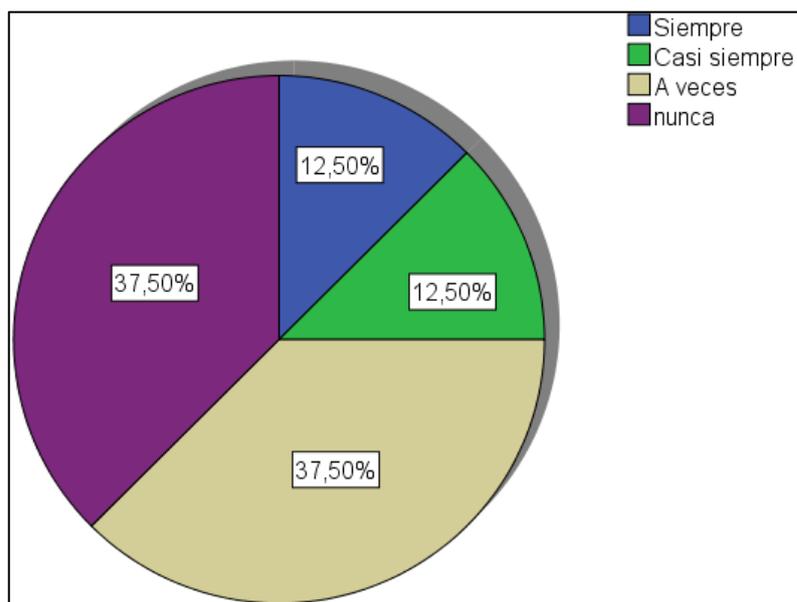
Pregunta 10.- ¿Se verifica el cumplimiento de los procesos que se deben seguir para realizar una adquisición?

Tabla 4.14: Cumplimiento de los procesos en la adquisición

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Siempre	1	12,5	12,5
	Casi siempre	1	12,5	12,5
	A veces	3	37,5	37,5
	nunca	3	37,5	37,5
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.10: Cumplimiento de los procesos en la adquisición



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

De las encuestas realizadas a los 8 trabajadores se obtiene que; el 12.5% siempre y casi siempre verifican el cumplimiento de los procesos para realizar una adquisición, un 37.5% de encuestados explican a veces y el mismo porcentaje expresa que nunca verifican el cumplimiento.

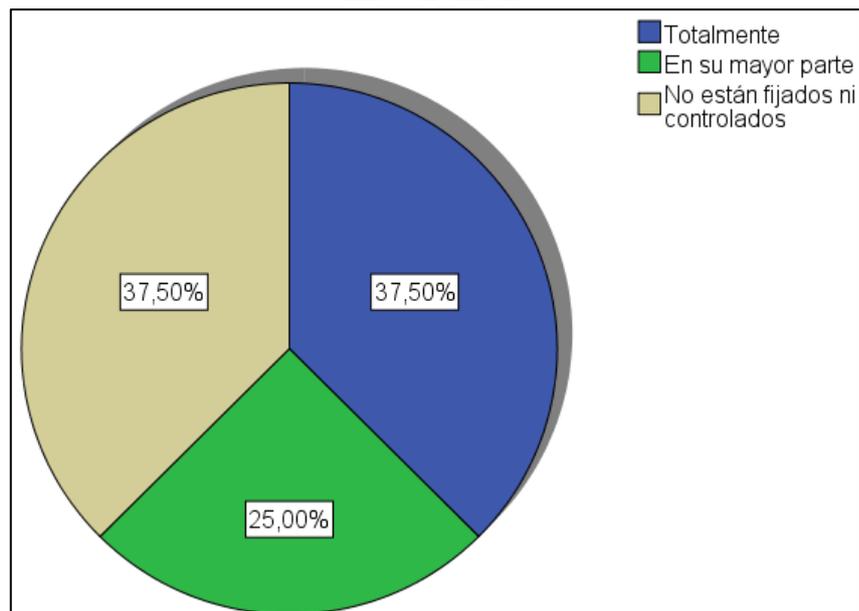
Pregunta 11.- ¿Están fijados y controlados los procedimientos que se deben seguir en la recepción y almacenamiento de la mercadería?

Tabla 4.15: Fijación y control de los procedimientos en la recepción y almacenamiento

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Total	1	12,5	12,5
	Parcial	3	37,5	37,5
	No existe	4	50,0	50,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.11: Fijación y control de procedimientos en la recepción y almacenamiento



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 8 integrantes, el 12,5% reconoce que los procesos están fijados y controlados en su totalidad al momento de recibir y almacenar mercadería, el 37,5% señalan que en su mayor parte se fijan y controlan, y el 50% restante dicen que no existen dichos procedimientos.

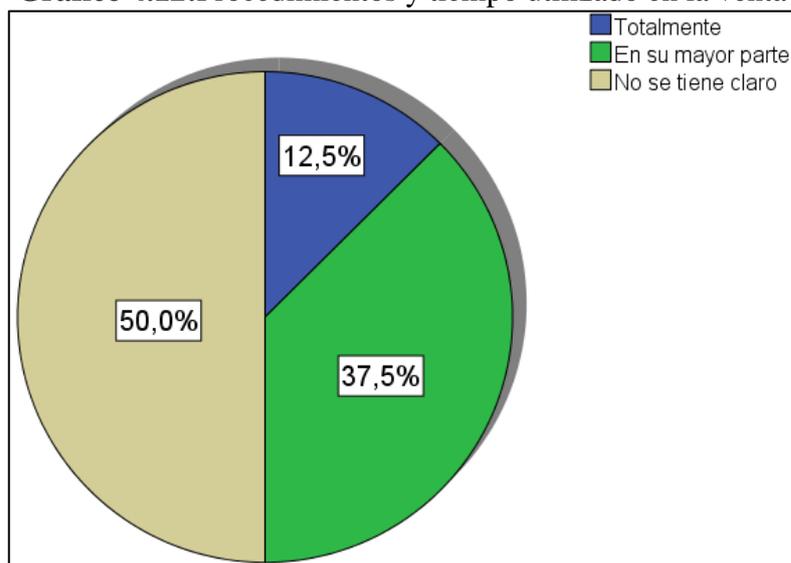
Pregunta 12.- ¿Se tiene claro los procedimientos y el tiempo que se debe emplear para realizar una venta?

Tabla 4.16:Procedimientos y tiempo utilizado en la venta

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Total	1	12,5	12,5
	Parcial	3	37,5	37,5
	No se tiene claro	4	50,0	50,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.12:Procedimientos y tiempo utilizado en la venta



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

De las 8 personas encuestadas el 12.5% expresa que se tiene claro los procedimientos y el tiempo que se debe emplear para una venta, el 37,5% dice que en su mayor parte se lo hace, y el 50% restante afirma que no está por escrito por lo tanto no se tiene claro.

Pregunta 13.- ¿Existe un manual en el que se especifique como se debe realizar el proceso de reclutamiento, selección y control del personal?

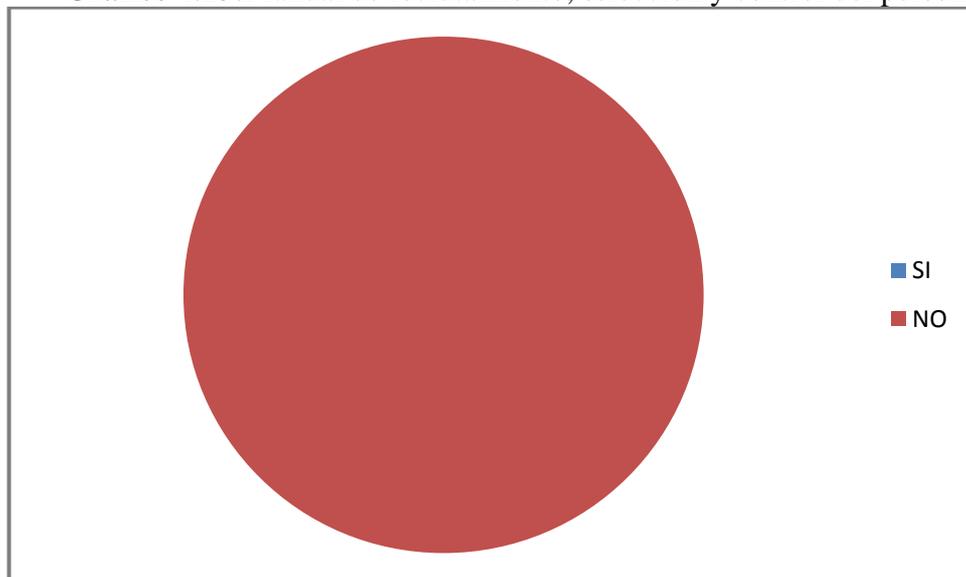
Tabla 4.17:Manual de reclutamiento, selección y control del personal

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Si	0	0,0	0,0
	No	8	100,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.13:Manual de reclutamiento, selección y control del personal



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

De las 8 personas tomadas como muestra, el 100% contestaron que no existe un manual en el que se especifique como se debe realizar el proceso de reclutamiento, selección y control del personal.

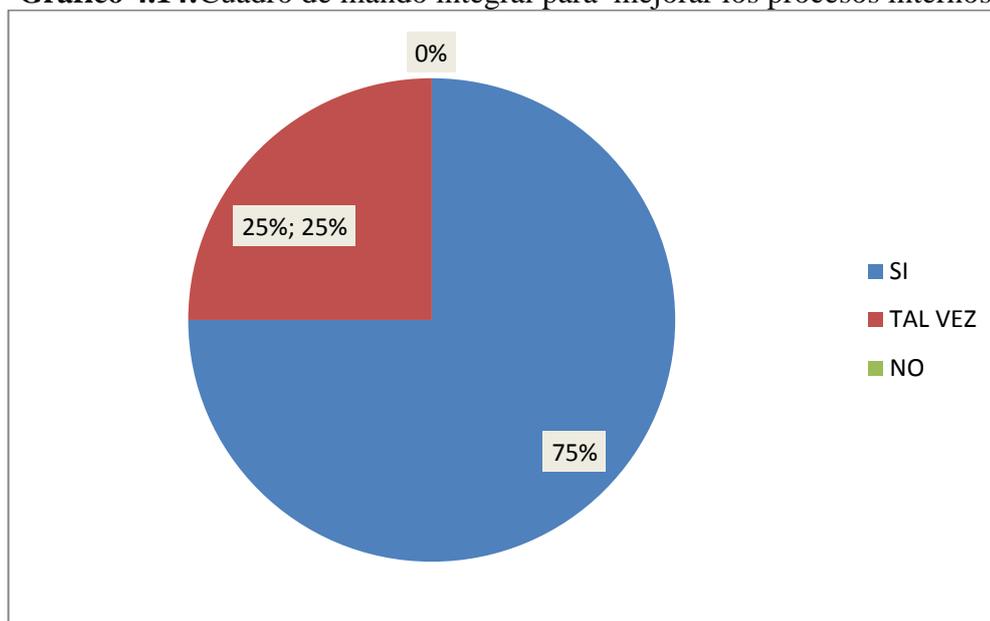
Pregunta 14.- Considera Ud. que ¿El diseño de un Cuadro de mando integral ayudaría a controlar de mejor manera los procesos internos de la empresa?

Tabla 4.18: Cuadro de mando integral para mejorar los procesos internos

Alternativa		f	%	Porcentaje válido
Válidos	Si	6	75,0	75,0
	Tal vez	2	25,0	25,0
	No	0	0	0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Gráfico 4.14: Cuadro de mando integral para mejorar los procesos internos



Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Análisis:

En las encuestas aplicadas a los integrantes de la empresa se obtiene que; el 75% piensa que un cuadro de mando integral ayudaría a controlar totalmente los procesos internos y un 25% opina que puede que si ayude elaborar un Cuadro de Mando.

4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- La empresa no tiene gestionada sus operaciones lo que está causando que no haya un enfoque claro en el manejo de su operar.
- La carencia de información relevante y oportuna está ocasionando que la Librería no pueda administrar correctamente sus activos causando pérdidas, desperdicios y despilfarros.
- Son muy pocas las ocasiones en que la empresa se da cuenta de la pérdida de recursos, lo que ocasiona que no pueda tomar medidas precautorias a tiempo.
- La falta de planeación y buenas estrategias ha ocasionado que baje la rentabilidad en la empresa lo que causa pérdidas en el nuevo capital a invertir.
- La incorrecta atención por parte del personal a los clientes de la Librería ha ocasionado que no se satisfaga las necesidades de estos, perdiendo nuevos clientes potenciales.
- Al no tener la empresa identificado claramente el mercado objetivo no ha conocido la realidad de su entorno comercial, y las posibilidades reales dentro de su ámbito de acción.
- A no estar claramente definidos los procesos internos que realiza la empresa no se ha llegado al nivel de competencia esperado en el mercado ocasionando elevados costos y pérdida de clientes.
- Al necesitar la empresa políticas de mejora continua, lo más recomendable es que inicie este cambio desde los procesos interno para poder llegar a la satisfacción del cliente.

- Al no estar fijados por escrito los procedimientos de compra la empresa ha ocasionado que se eleven los costes con consecuente pérdida de competitividad.
- A no haber procesos por escrito para las compras sino solamente conocerlos de manera verbal pocas veces se verifica si están bien realizados ocasionando fuga de recursos.
- Al no estar fijados los procesos de recepción y almacenamiento de mercadería se han producido perdidas efectivas por deterioro o extravío de la misma.
- Al desconocer el proceso que se debe seguir para vender, como hacerlo, y el tiempo que se emplea para la misma, ocasiona mal estar entre los clientes y problemas en los procesos internos conduciendo a la carencia de competitividad en el mercado.
- No poseer un manual para el proceso de selección y reclutamiento de personal puede conducir a no elegir al personal apropiado, lo que puede ocasionar mal estar entre los clientes por la mala atención y la falta de experiencia.
- El diseño de un Cuadro de Mando Integral buscara controlar los procesos internos de manera eficiente con lo que se logrará alcanzar los objetivos y metas propuestas.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1 Planteo de Hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho: La implementación de un Comando de Mando Integral NO mejorará los procesos internos de la Librería y Papelería ABC

Hi: La implementación de un Comando de Mando Integral mejorará los procesos internos de la Librería y Papelería ABC

b) Modelo matemático

Ho; $O = E$

H1; $O \neq E$

c) Modelo estadístico

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

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

4.3.2 Regla de decisión

$1 - 0,05 = 0,95$;

$\alpha 0,05$

gl = (c-1) (r-1)

gl = (3 - 1) (2 - 1)

gl = (2) (1)

gl = 2

Al 95% y con 2 gl X^2_t es igual a 5,9915

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza con un α de 0,05

4.3.3 Cálculo de χ^2

Tabla 4.19: Presentación de datos-frecuencias Observadas

BALANCE SCORE CARD	CONTROL INTERNO			
	7. ¿Los procesos internos que se realizan en la empresa están claramente definidos?			
		Totalmente	En su mayor parte	TOTAL
1. ¿Existe un método de Control de gestión de las Operaciones?	Totalmente	0	2	2
	En su mayor parte	3	0	3
	No existe	3	0	3
TOTAL		6	2	8

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Edison Dávila

Tabla 4.20: Cálculo del ji cuadrado

CHI CUADRADO	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	Totalmente/ Totalmente	0	1,50	-1,50	2,25
Totalmente/ Mayor parte	2	0,50	1,50	2,25	4,50
Mayor parte/ Totalmente	3	2,25	0,75	0,56	0,25
Mayor parte/ Totalmente	0	0,75	-0,75	0,56	0,75
No existe/ Totalmente	3	2,25	0,75	0,56	0,25
No existe/ Mayor parte	0	0,75	-0,75	0,56	0,75
				$\chi^2 =$	8,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Edison Dávila

4.3.4 Conclusión

Se acepta la H_0 , si $\chi^2_c \leq 5,9915$ con $\alpha = 0,05$

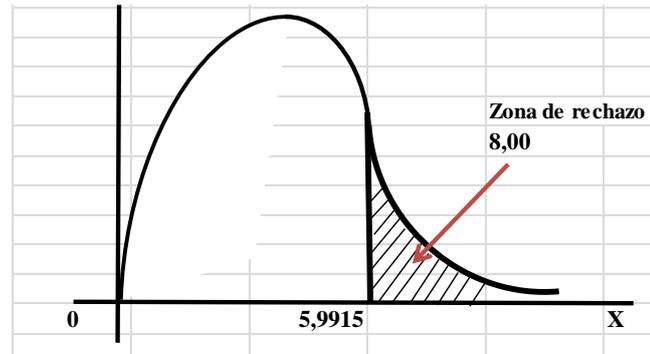


Gráfico 4.15: Gráfico Chi Cuadrado

Fuente: SPSS vs 18

Elaborado por: Edison Dávila

El valor $\chi^2_C = 8,00 > \chi^2_t = 5,9915$; por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se estima que: La implementación de un Comando de Mando Integral mejorará los procesos internos de la Librería y Papelería ABC

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación referente al tema: “El Balanced ScoreCard y los procesos internos en la Librería y Papelería ABC”, se concluyó que:

- La inaplicación de Balanced ScoreCard si incide de los procesos internos, ya que al no controlar las actividades que se realizan en la organización mediante indicadores no se puede saber si estas se están haciendo de manera eficiente o no, lo que impide que se tomen decisiones acertadas en pos de mejorar el desenvolvimiento económico de la empresa
- La empresa no aplica ningún método de control que le permita gestionar adecuadamente sus operaciones, lo que ha dado como resultado que los activos no estén siendo administrados de manera eficiente, que la empresa no identifique a tiempo las pérdidas de recursos y que no se pueda satisfacer completamente las necesidades de sus clientes.
- No se tienen claramente identificados los procesos internos que se realizan en la entidad, pues no existe un documento por escrito en la empresa, en el que conste cada una de sus actividades y procedimientos, lo que ha impedido que se pueda verificar y controlar el cumplimiento efectivo de los procesos de adquisición, almacenamiento, recepción, venta, reclutamiento, selección y control de personal.
- Por todo lo anteriormente descrito la mayoría de encuestados consideran que el Diseño de un Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral sería beneficioso para la empresa porque ayudaría a controlar de mejor manera los procesos internos y a tomar las medidas correctivas necesarias a tiempo

5.2 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones mencionadas anteriormente se recomienda:

- Diseñar una herramienta de gestión acorde a los procesos internos que se realizan en la empresa, mediante la aplicación de indicadores que permitan mantener controladas las actividades y conocer oportunamente si estas se realizando de manera eficiente o no.
- El Gerente debe adoptar un método de control para administrar adecuadamente los activos de la empresa, que permita identificar a tiempo las pérdidas de recursos y que permita identificar si se está satisfaciendo o no las necesidades de sus clientes.
- El Gerente debe diseñar los procedimientos por escrito para cada una de las actividades internas que se realizan en la librería como son: adquisición, almacenamiento, recepción, venta, reclutamiento, selección y control de personal.
- Finalmente se debería diseñar un Balanced ScoreCard para controlar los procesos internos en la librería ABC que facilite la toma de decisiones con un sistema completo de análisis para tener evoluciones en los parámetros fundamentales del negocio.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Tema

“Diseño de un Balanced ScoreCard para controlar los Procesos Internos de la Librería y Papelería ABC”

Institución ejecutora

Librería y Papelería “ABC”

Beneficiarios

El beneficiario directo es el Gerente Propietario de la Librería y Papelería “ABC”

Ubicación

La Librería y Papelería “ABC” se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato en la Av. Rocafuerte y Mariano Castillo Numero 2-66.

Tiempo estimado para la ejecución

Inicia la elaboración de la propuesta el 1 de agosto de 2014 y finaliza el 5 de septiembre de 2014.

Equipo técnico responsable

Gerente, Contador, Administrador, Vendedores

Costo

Los costos que se utilizaran para la elaboración de la propuesta serán financiados por el investigador, mismos que ascienden a 1571,90

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard es una herramienta de gestión que permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de estrategias, medidas a través de indicadores que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa, en la Librería y Papelería “ABC” no existen métodos de control que permita a la empresa gestionar adecuadamente sus operaciones, lo que ha dado como resultado que los activos no estén siendo administrados de manera eficiente, y que la empresa no identifique a tiempo las pérdidas de recursos, además que la rentabilidad de la empresa se vea afectada notablemente y que no se pueda satisfacer completamente la necesidades de sus clientes; los procesos internos que se realizan en la empresa no se encuentran claramente definidos, puesto que no se los tiene por escrito, lo que ha impedido que se pueda verificar y controlar el cumplimiento efectivo de los procesos de adquisición, almacenamiento, recepción, venta, reclutamiento, selección y control de personal. Por todo lo anteriormente descrito la mayoría de encuestados considera que el Diseño de un Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral sería beneficioso para la empresa porque ayudaría a controlar de mejor manera los procesos internos y a tomar las medidas correctivas necesarias a tiempo

6.3. JUSTIFICACIÓN

La propuesta del Diseño de un Balanced ScoreCard para Controlar los Procesos Internos de la Librería y Papelería “ABC”, permitirá conocer al propietario de la empresa cuáles son sus puntos débiles y fuertes en las actividades que se realizan como son: la adquisición, almacenaje, recepción, venta, reclutamiento, selección y control de personal, mediante el diseño, la aplicación y una interpretación adecuada de los indicadores, se podrán identificar y corregir a tiempo las fallas internas que están impidiendo el cumplimiento de los objetivos de la entidad entre los cuales, el más importante es la generación de utilidad a través de la satisfacción al cliente, esta herramienta será de gran ayuda para la gerencia ya que

se podrá obtener información relevante a tiempo y tomar decisiones acertadas que permitan mantener controlados los activos a través de las actividades en que intervienen, lo que reducirá el desperdicio de recursos incrementando notablemente la rentabilidad de la empresa.

Finalmente el diseño de los procedimientos permitirá obtener a la empresa una guía para evaluar la eficiencia de sus operaciones, a través de la asignación de tiempos a los procesos se evitará desperdicios de tiempos y sobre todo se verificará si el personal está rindiendo y es el idóneo para ocupar el puesto de trabajo.

6.4. OBJETIVOS

GENERAL

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral para controlar los procesos internos de la Librería y Papelería “ABC” con la finalidad de conocer las falencias y corregirlas a tiempo.

ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis estratégico de la empresa
- Determinar los objetivos estratégicos de la empresa
- Elaborar indicadores para alcanzar los objetivos estratégicos
- Construir el Cuadro de Mando integral para controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en la empresa
- Elaborar una guía de procedimientos, para mejorar el desarrollo de las actividades internas que se realizan en la empresa

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La posibilidad de la implementación y puesta en marcha de la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Factibilidad Institucional: se visualiza en la voluntad del propietario de la Librería y Papelería ABC para tomar en consideración cada uno de los aspectos que se exponen en el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral.
- Factibilidad Técnica- Operativa: existen los recursos económicos, materiales y tecnológicos para desarrollar la propuesta del diseño del Balanced ScoreCard.
- Factibilidad Social: cada una de las personas que laboran en los distintos departamentos que existen en la empresa, están dispuestos a cumplir con lo expuesto en el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral diseñado en el presente capítulo.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Balanced ScoreCard

Para **Muñiz,(2012, pag. 55)** “El Cuadro de Mando Integral o también llamado Balanced ScoreCard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa en sus diferentes áreas o unidades a través del diseño de indicadores.

Tomando como referencia este concepto se puede decir que el cuadro de mando integral sirve para controlar la manera en cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa, en otras palabras su aplicación muestra cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados deseados”

Indicadores

Según **Barrionuevo,(2013, pag. 67)** los indicadores se pueden definir como un “tipo de instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos clave del negocio

u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa. Tomando como base el concepto anterior se puede decir que los indicadores son formulas diseñadas para controlar las actividades que se realizan en una empresa

La forma en que los indicadores puedan informar son.

- Según el tipo de variables, que sean controladas de forma interna o externa por la propia empresa
- La manera que pueden informar debe ser numérica o no, cuantitativa o cualitativa
- Miden los aspectos clave u otros aspectos en un momento del tiempo y también su evolución

Un indicador permite:

La medición: acción de medir, comparar una cantidad con su respectiva unidad

La medida: expresión del resultado de una medición

Tipos de indicadores

- Indicadores de cumplimiento: miden el grado de consecución de tareas o trabajos
- Indicadores de desempeño: miden fortalezas y debilidades del proceso y esto permite introducir mejoras
- Indicadores de eficacia: miden el grado de acierto en los resultados de una acción o tarea
- Indicadores de eficiencia: relaciona los resultados con los recursos utilizados
- Otros indicadores. Miden el consumo de tiempo, de costes, de volumen de actividad, de número de destinatarios, de resultados obtenidos, etc.

Requisitos que deben cumplir los indicadores

Los indicadores se deben diseñar de forma clara y concisa, para ello deben cumplir una serie de requisitos:

- Tener una relación directa sobre un objetivo u objetivos previamente fijados
- Los resultados de los indicadores deben ser cuantificables y sus valores deben ser expresados a través de datos numéricos
- Las ventajas que se obtienen de la utilización de los indicadores deben superar la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su análisis
- Deben ser comparables en el tiempo y pueden representar la evolución del concepto valorado y establecer tendencias
- Ser fiables de conseguir, mantener y utilizar
- Deben permitir la comparación con otros indicadores y su análisis

Requisitos que se deben tomar en cuenta para el diseño de indicadores

- Identificar con un nombre cada indicador
- Definir el objetivo del indicador
- Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar
- Identificar al responsable de cada indicador
- Especificar la frecuencia o periodicidad del indicador
- Debe poder medir la evolución de los objetivos
- Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y la forma requerida”.

Procedimientos internos

Para **Gómez, (2012, pág. 48)** “Son todas las actividades y responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e

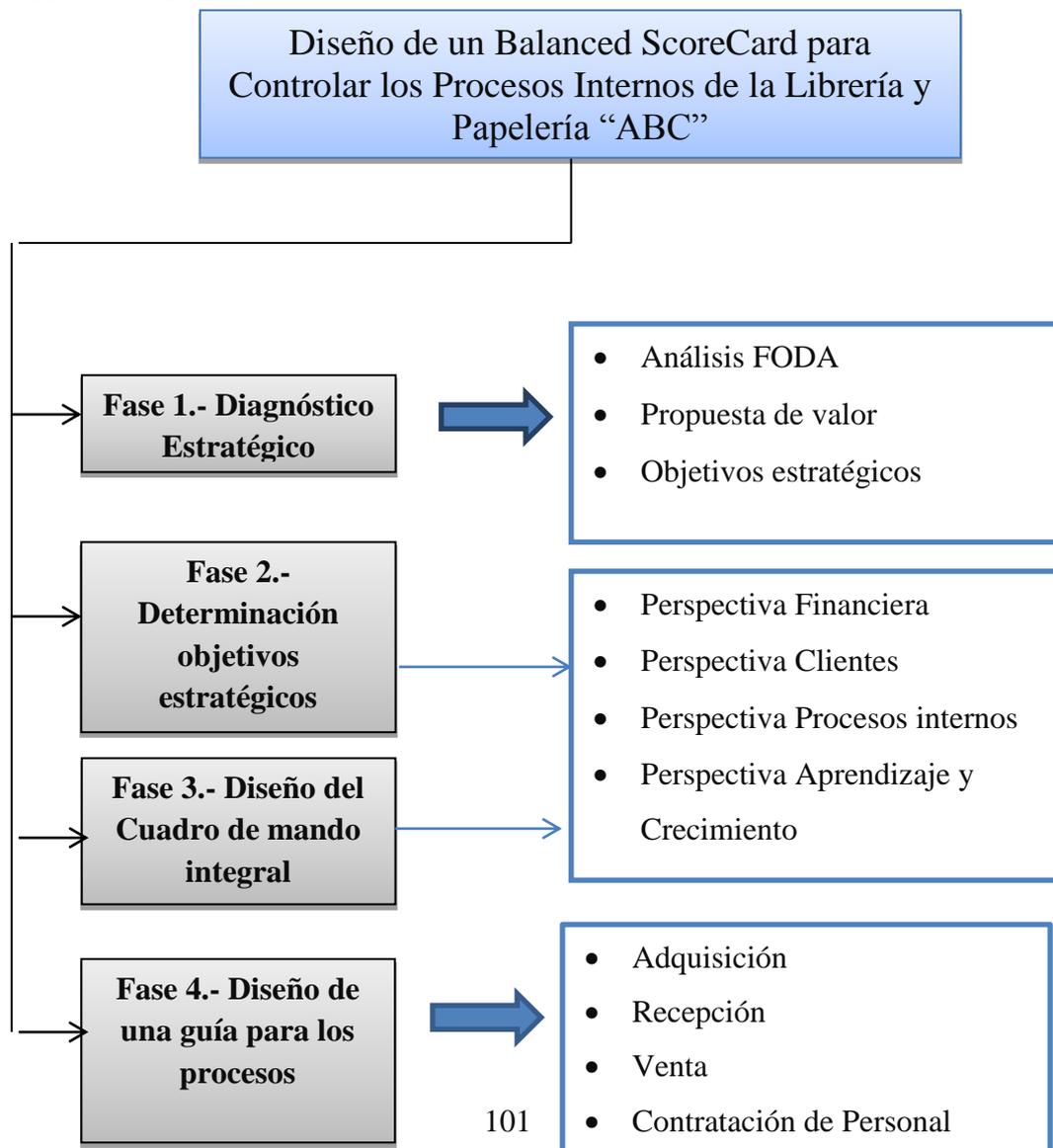
integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

En el caso de la Librería y Papelería ABC, las actividades internas que intervienen directamente en los procesos de comercialización son las siguientes:

- Compra
- Venta
- Recepción
- Contratación de Personal

6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

- **Modelo Gráfico**



6.7.2 Modelo Gráfico

Para diseñar el Balanced ScoreCard es necesario primero realizar un análisis de la situación de negocio, determinar los objetivos estratégicos, construir el mapa estratégico a través de causas y efectos para de allí finalmente determinar los indicadores, a continuación se muestra el desarrollo de las fases expuesto en el modelo gráfico:

FASE 1.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

• **Análisis FODA**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Localización de la Librería • Proveedores directos de los productos • Productos de calidad • Horarios de atención • Espacio físico • Experiencia en el mercado • Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la población educacional • Distribuidor de marcas exclusivas • Convenios con instituciones educativas privadas • Mercado mal atendido • Necesidad del producto
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de estructura organizacional • Inexistencia de manual de políticas y procedimientos • Inexistencia de manual de funciones • Inexistencia de controles • Deficiente calidad en el servicio • Poco control de los inventarios • Inutilización del sistema contable • Falta de personal capacitado • Inadecuada control de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores en la zona • Estado financia útiles escolares • Negocios por internet • Inflación de precios en los productos • Preferencia de los consumidores hacia marcas conocidas • Cambios permanentes en la educación • Talento humano con mayor experiencia

empleados <ul style="list-style-type: none"> • Bajo margen de rentabilidad • Inutilización de documentos internos 	
---	--

• **Propuesta de Valor**

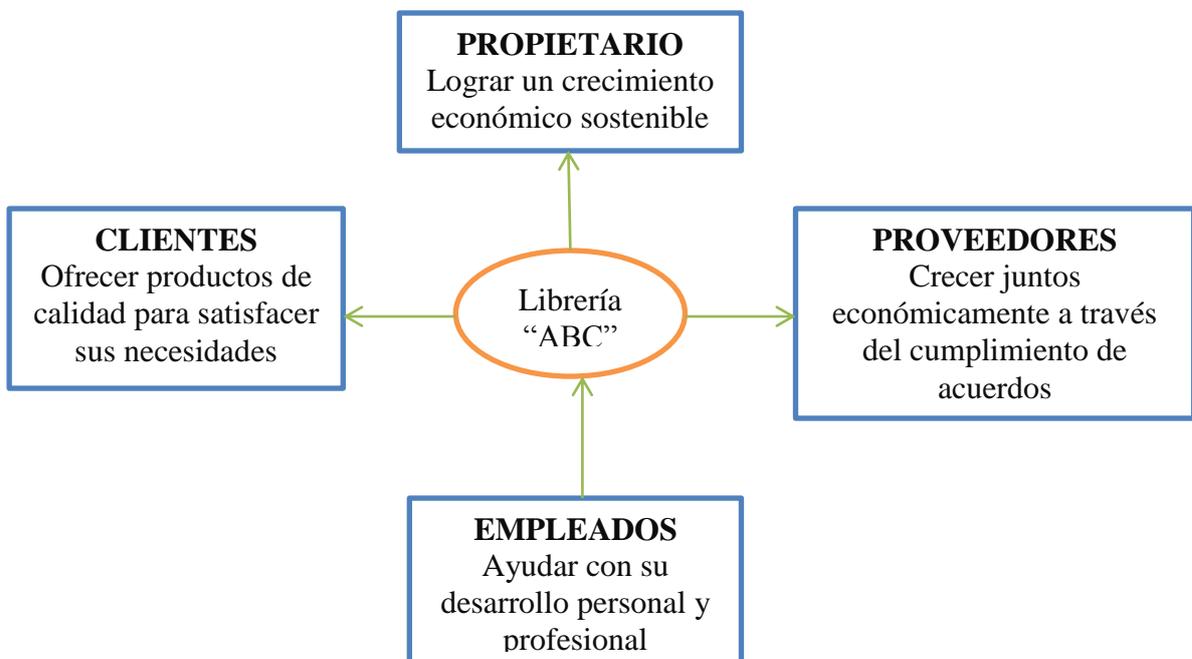
Misión

Comercializar productos escolares, suministros de oficina, artículos de bazar y servicios de fotocopiado, espiralado y maquetaría con calidad y variedad dando solución a las necesidades de los estudiantes de la ciudad

Visión

Ser el proveedor líder en la venta de productos escolares, suministros de oficina, artículos de bazar y servicios de fotocopiado espiralado y maquetaría, a través de un enfoque implacable de servicio a nuestros clientes.

Grupos de interés



• **Formulación de las Estrategias**

Una vez analizada la empresa a través del análisis FODA, se pueden determinar las siguientes estrategias:

Determinación de Estrategias DO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>D1: Inexistencia de estructura organizacional</p> <p>D2: Inexistencia de manual de políticas y procedimientos</p> <p>D3: Inexistencia de manual de funciones</p> <p>D4: Inexistencia de controles</p> <p>D5: Deficiente calidad en el servicio</p> <p>D6: Poco control de los inventarios</p> <p>D7: Inutilización del sistema contable</p> <p>D8: Falta de personal capacitado</p> <p>D9: Inadecuada control de los empleados</p> <p>D10: Bajo margen de rentabilidad</p> <p>D11: Inutilización de documentos internos</p>	<p>O1: Crecimiento de la población educacional</p> <p>O2: Distribuidor de marcas exclusivas</p> <p>O3: Convenios con instituciones educativas privadas</p> <p>O4: Mercado mal atendido</p> <p>O5: Necesidad del producto</p>
ESTRATEGIAS	
<p>D10 + O1</p> <p>Mejorar la rentabilidad de la empresa a través del incremento de las ventas</p> <p>D2+ O4</p> <p>Mejorar los procesos de comercialización del producto para generar calidad en el</p>	

servicio

Determinación de Estrategias FA

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>F1: Localización de la Librería</p> <p>F2: Proveedores directos de los productos</p> <p>F3: Productos de calidad</p> <p>F4: Horarios de atención</p> <p>F5: Espacio físico</p> <p>F6: Experiencia en el mercado</p> <p>F7: Precios competitivos</p>	<p>A1: Nuevos competidores en la zona</p> <p>A2: Estado financia útiles escolares</p> <p>A3: Negocios por internet</p> <p>A4: Inflación de precios en los productos</p> <p>A5: Preferencia de los consumidores hacia marcas conocidas</p> <p>A6: Cambios permanentes en la educación</p> <p>A7: Talento humano con mayor experiencia</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <p style="text-align: center;">F7 + A5</p> <p style="text-align: center;">Ofrecer productos de marcas conocidas a precios competitivos</p> <p style="text-align: center;">F5 + A7</p> <p style="text-align: center;">Mantener una infraestructura y el personal adecuadamente capacitado para la atención del cliente</p>	

Cuadro resumen de las estrategias DOFA

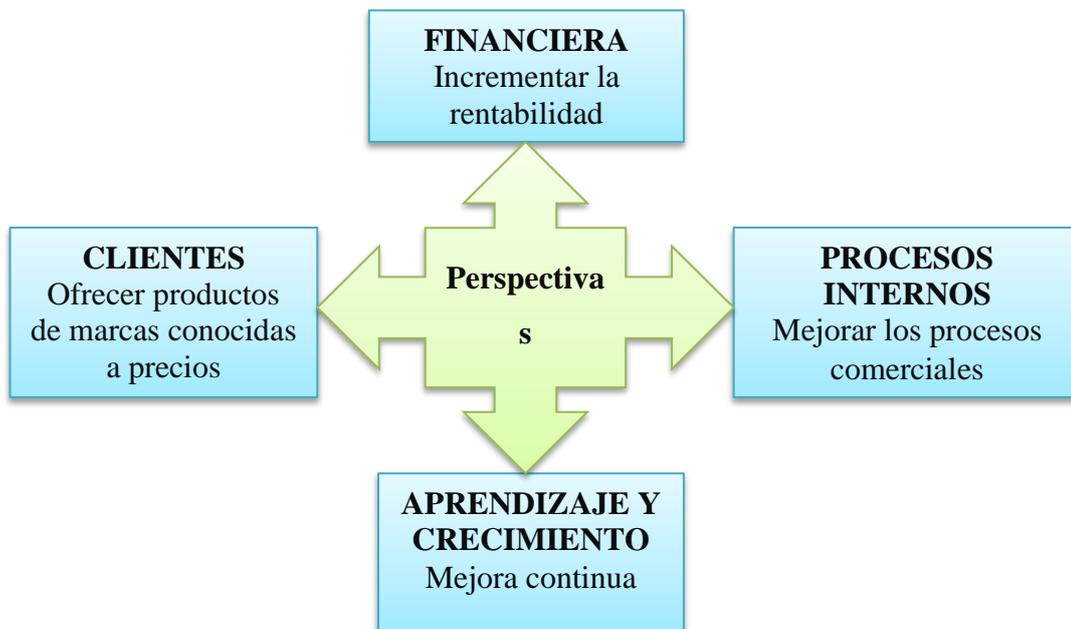
Estrategias DO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la rentabilidad de la empresa a través del incremento de 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer productos de marcas conocidas a precios competitivos

<p>las ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de comercialización del producto para generar calidad en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una infraestructura y el personal adecuadamente capacitado para la atención del cliente
---	--

FASE 2.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Elección de la estrategias según las perspectivas**

Una vez determinadas las estrategias, se las debe separar de acuerdo a como es vista la empresa interna y externamente para lo cual se debe tomar como base las perspectivas: financiera, clientes, procesos interno y de aprendizaje y crecimiento así:



- Determinación de focos de atención**

Es importante determinar cada uno de los aspectos que se estudiarán en cada una de las perspectivas así:

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	FOCO DE ATENCIÓN
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad de la Librería
Clientes	Ofrecer productos de marcas conocidas a precios competitivos	Satisfacción del cliente
Procesos internos	Mejorar los procesos comerciales	Adquisición, recepción, venta,
Aprendizaje y crecimiento	Mejora continua	Infraestructura y personal adecuado

- **Definición de objetivos**

Para la determinación de los objetivos es importante considerar que estos sean medibles, alcanzables y que involucren responsabilidades, es así como considerando estas características se diseñaron y se muestran a continuación:

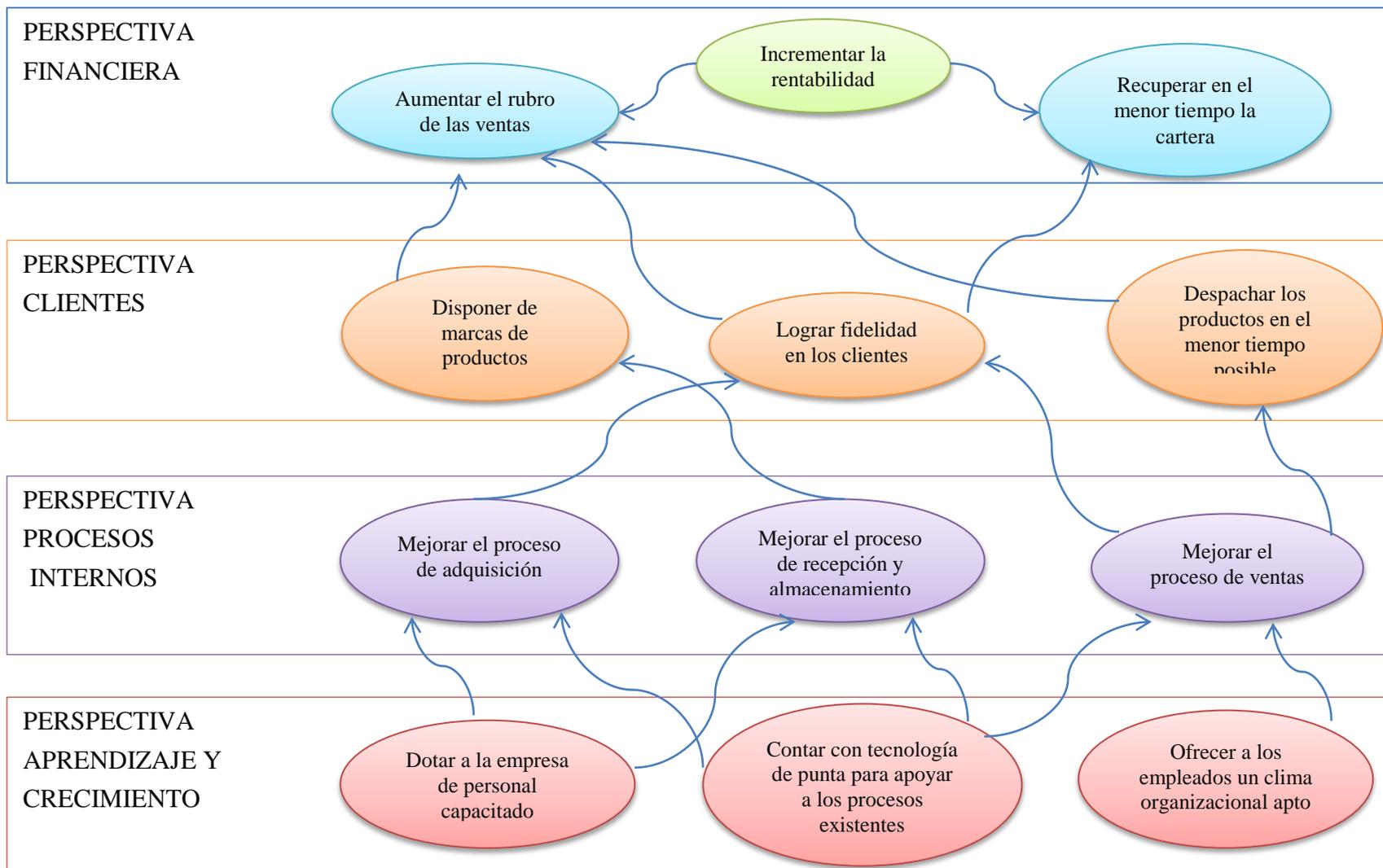
PERSPECTIVA	OBJETIVOS PLANTEADOS	IMPACTO
FINANCIERA ¿Cuáles son los objetivos financieros que se deben alcanzar para lograr el crecimiento de la empresa?	Incrementar la rentabilidad	Controlar que el patrimonio genere una adecuada rentabilidad
	Aumentar el rubro de las ventas	Ayudar a que la utilidad sea generada de la utilidad operacional de la empresa y no de actividades ajenas
	Recuperar en el menor tiempo la cartera	Identificar aquellas cuentas incobrables
CLIENTES Para alcanzar la visión. ¿Cuáles son las necesidades que debemos satisfacer?	Disponer de marcas de productos competitivas	Disminuir las ventas perdidas por no poseer marcas de productos que solicita el cliente
	Lograr fidelidad en los clientes	Saber la cantidad de clientes que repiten su visita a la empresa para realizar su compra

	Despachar los productos en el menor tiempo posible	Lograr la satisfacción en el cliente por la calidad en el servicio
PROCESOS INTERNOS Para satisfacer al gerente propietario y a los clientes. ¿Qué procesos se deben mejorar?	Mejorar el proceso de adquisición	Evitar compras innecesarias de los productos
	Mejorar el proceso de recepción y almacenamiento	Verificar el buen estado de los productos y colocarlos de tal manera que no sufran deterioros
	Mejorar el proceso de ventas	Realizar una atención al cliente organizada
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ¿Cómo se aprovechan las habilidades para obtener éxito?	Dotar a la empresa de personal capacitado	Contratar al personal adecuado para las actividades
	Contar con tecnología de punta para apoyar a los procesos existentes	Asegurar que la información sea veraz y eficiente
	Ofrecer a los empleados un clima organizacional apto para el trabajo	Motivar al personal y realizarle sus pagos puntualmente

- **Mapa Estratégico**

El mapa estratégico es la representación gráfica de las estrategias planteadas en función a las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, esta nos permite visualizar la coherencia de los objetivos a través de la relación causa- efecto, indicadas por las flechas, esta se muestra a continuación:

LIBRERÍA Y PAPELERÍA "ABC"
BALANCED SCORECARD PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS INTERNOS



- **Formulación de indicadores**

Considerando los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva, se determinan a continuación los indicadores, con los cuales la empresa medirá periódicamente el cumplimiento de los objetivos planteados, los objetivos que se van a plantear son 12, los cuales estarán distribuidos de la siguiente manera:

PERSPECTIVA	NÚMERO DE INDICADORES
FINANCIERA	3
CLIENTES	3
PROCESOS INTERNOS	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3
TOTAL	12

A continuación se muestra la ficha de cada indicador y perspectiva así:

Perspectiva financiera

Código: IPF001	Nombre del indicador: Gestión de la Rentabilidad	Perspectiva: Financiera	Responsable: Administrador
Estrategia:	Incrementar la rentabilidad		
Objetivo:	Controlar que el patrimonio genere una adecuada rentabilidad		
Descripción:	Mide la eficiencia de las operaciones de la empresa en un período		
Razón de la Selección:	Controlar que la empresa no tenga un rendimiento inferior al capital invertido		
Fórmula	Utilidad neta/ Patrimonio		
Fuente de los datos:	Balance General y Estado de Resultados		
Calidad de datos:	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
Frecuencia:	anual		
Valor base:	0,5% del capital invertido		
Valor meta	2,00% del capital invertido		
Impacto:	Conseguir el aumento de la rentabilidad con respecto al patrimonio		
Iniciativa:	Realizar negociaciones con los proveedores de tal manera que se pueda obtener mayor margen de utilidad		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Menor o igual a 0,5%
		Aceptable	Mayor a 0,5% y menor a 2%
		Excelente	Igual a 2,00%

Perspectiva financiera

Código: IPF002	Nombre del indicador: Gestión de ingresos operacionales	Perspectiva: Financiera	Responsable: Administrador
Estrategia:	Aumentar el rubro de las ventas		
Objetivo:	Ayudar a que la utilidad sea generada de la actividad operacional de la empresa y no de actividades ajenas		
Descripción:	Mide el incremento de las ventas de un periodo a otro		
Razón de la Selección:	Controlar que las ventas generen un alto porcentaje de utilidad neta		
Fórmula	$(\text{Ventas periodo actual} / \text{ventas periodo anterior}) * 100 - 100$		
Fuente de los datos:	Estado de Resultados		
Calidad de datos:	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
Frecuencia:	anual		
Valor base:	5% de las ventas año anterior		
Valor meta	25% de las ventas del año anterior		
Impacto:	Conseguir el incremento del porcentaje de utilidad proveniente de los ingresos operacionales		
Iniciativa:	Asignar un rubro para publicidad y propaganda		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Menor o igual a 5%
		Aceptable	Mayor a 5% y menor a 25%
		Excelente	Igual a 25%

Perspectiva financiera

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPF003	Gestión de recuperación de cartera	Financiera	Auxiliar Administrativo
Estrategia:	Recuperar en el menor tiempo la cartera		
Objetivo:	Identificar aquellas cuentas incobrables		
Descripción:	Mide el porcentaje de cuentas incobrables en relación a la totalidad de la cartera de clientes		
Razón de la Selección:	Identificar la pérdida por cuentas de clientes no recuperadas		
Fórmula	$(\text{Rubro de Cartera vencida más de tres meses} / \text{Rubro total de cartera de clientes}) * 100$		
Fuente de los datos:	Mayor de Cuentas por cobrar clientes		
Calidad de datos:	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
Frecuencia:	Cada seis meses		
Valor base:	10% de la cartera de clientes		
Valor meta	0% de la cartera de clientes		
Impacto:	Generar menos gastos a la empresa para obtener mayor utilidad		
Iniciativa:	Realizar un análisis de antigüedad de saldos frecuentemente		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			

		Deficiente	Mayor o igual a 10%
		Aceptable	Menor al 10% y mayor a 0%
		Excelente	Igual a 0%

Perspectiva Clientes

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPC001	Gestión de mercadería	Clientes	Gerente y Administrador
Estrategia:	Disponer de marcas de productos competitivas		
Objetivo:	Disminuir las ventas perdidas por no poseer marcas de productos que solicita el cliente		
Descripción:	Mide las ventas efectuadas en relación a todas las personas que se acercaron a comprar		
Razón de la Selección:	Conocer si se está dando satisfacción a las necesidades de los clientes		
Fórmula	$(\# \text{ de clientes que compraron} / \# \text{ total de clientes que se acercaron a comprar}) * 100$		
Fuente de los datos:	Observación, previa determinación del día que se realizará la prueba		
Calidad de datos:	Confiable, pues la información se obtendrá de la realidad		
Frecuencia:	Trimestral		
Valor base:	90% de las personas que se acercaron a comprar		
Valor meta	100% de las personas que se acercaron a comprar		
Impacto:	Conseguir la satisfacción en el cliente y recomendaciones para que otras personas visiten la empresa		

Iniciativa:	Averiguar las marcas de productos que prefiere el cliente		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Menor o igual a 90%
		Aceptable	Mayor a 90% y menor a 100%
		Excelente	Igual a 100%

Perspectiva Clientes

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPC002	Fidelidad en los clientes	Clientes	Administrador y Vendedores
Estrategia:	Lograr fidelidad en los clientes		
Objetivo:	Saber la cantidad de clientes que repiten su visita a la empresa para realizar su compra		
Descripción:	Mide el porcentaje de fidelidad que tienen los clientes con la empresa		
Razón de la Selección:	Conocer si la empresa está continuamente en la mente del consumidor		
Fórmula	$(\# \text{ de clientes que repiten la compra} / \# \text{ total de clientes}) * 100$		
Fuente de los datos:	Sistema Contable, informe de ventas		
Calidad de datos:	Confiable, pues la información que consta en el sistema contable es real		
Frecuencia:	mensual		
Valor base:	50% de las personas que repitieron su compra		
Valor meta	95% de las personas que repitieron su compra		

Impacto:	Posicionarse en la mente del consumidor, para que prefieran realizar sus compras en la empresa		
Iniciativa:	Proporcionar calidad en el servicio al cliente		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Menor o igual a 50%
		Aceptable	Mayor a 50% y menor a 95%
		Excelente	Igual a 95%

Perspectiva Clientes

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPC003	Despacho eficiente de los productos	Clientes	Vendedores
Estrategia:	Despachar los productos en el menor tiempo posible		
Objetivo:	Lograr la satisfacción en el cliente por la calidad en el servicio		
Descripción:	Mide la satisfacción del cliente en cuanto al tiempo en el despacho de los productos		
Razón de la Selección:	Conocer si se está logrando satisfacer al cliente en cuanto a su atención		
Fórmula	$(\text{Clientes satisfechos con el despacho de productos} / \# \text{ total de clientes atendidos}) * 100$		
Fuente de los datos:	Observación, previa la determinación del día que se realizará la prueba		
Calidad de datos:	Confiable, pues la información se obtendrá de la realidad		

Frecuencia:	Trimestral		
Valor base:	50% de los clientes satisfechos		
Valor meta	95% de los clientes satisfechos		
Impacto:	Conseguir la satisfacción en el cliente y recomendaciones para que otras personas visiten la empresa		
Iniciativa:	Determinar un tiempo adecuado para el despacho de los productos, el mismo que debe ser cumplido eficientemente por los vendedores		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Menor o igual a 50%
		Aceptable	Mayor a 50% y menor a 95%
		Excelente	Igual a 95%

Perspectiva Procesos Internos

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPPI001	Eficiencia en la adquisición de productos	Procesos internos	Bodeguero, Administrador y Gerente
Estrategia:	Mejorar el proceso de adquisición		
Objetivo:	Evitar compras innecesarias de los productos		
Descripción:	Mide que el inventario de los productos no se encuentre en exceso		
Razón de la Selección:	Evitar costos de almacenamiento innecesarios		
Fórmula	$(\# \text{ de productos en el inventario} / \text{stock máximo autorizado}) * 100$		
Fuente de los datos:	Procesos para realizar una adquisición y Sistema contable, inventario de mercaderías		
Calidad de	medio, la empresa no tiene procesos para realizar adquisiciones de		

datos:	mercadería		
Frecuencia:	Semanal		
Valor base:	110% de los productos en el inventario		
Valor meta	100% de los productos en el inventario		
Impacto:	Disminuir el costo de almacenamiento de los productos		
Iniciativa:	Fijar procesos para la adquisición de mercadería		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Mayor o igual a 110%
		Aceptable	Mayor a 100% y menor a 110%
		Excelente	Igual a 100%

Perspectiva Procesos Internos

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPPI002	Eficiencia en la recepción de productos	Procesos internos	Administrador, Auxiliar Administrativo
Estrategia:	Mejorar el proceso de recepción y almacenamiento		
Objetivo:	Verificar el buen estado de los productos y colocarlos de tal manera que no sufran deterioros		
Descripción:	Mide la eficiencia en el almacenamiento y la colocación de los productos en las perchas o estanterías		
Razón de la Selección:	Evitar pérdidas por el deterioro de los productos		
Fórmula	$(\# \text{ de productos bien almacenados} / \# \text{ total de productos}) * 100$		

Fuente de los datos:	Procesos para realizar la recepción y almacenamiento, observación de los productos en las perchas
Calidad de los datos:	Media, la empresa no tiene procesos determinados para realizar esta actividad
Frecuencia:	Semanal
Valor base:	50% de productos bien almacenados
Valor meta:	95% de productos bien almacenados
Impacto:	Conseguir un adecuado almacenamiento y exhibición de los productos
Iniciativa:	Fijar normas para el almacenamiento adecuado de los productos

INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO



	Deficiente	Menor o igual a 50%
	Aceptable	Mayor a 50% y menor a 95%
	Excelente	Igual a 95%

Perspectiva Procesos Internos

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPPI003	Eficiencia en la proceso de ventas	Procesos internos	Administrador, Vendedores
Estrategia:	Mejorar el proceso de ventas		
Objetivo:	Realizar una atención al cliente organizada		
Descripción:	Mide la ineficiencia en la atención al cliente		
Razón de la Selección:	Lograr que el cliente se sienta bien atendido para que regrese a comprar en la empresa		

Fórmula	(# de clientes que presentaron quejas/ # total de clientes atendidos)*100		
Fuente de los datos:	Procesos para realizar una venta, y revisión del buzón de quejas		
Calidad de datos:	Media, no existen procesos fijados para realizar una venta		
Frecuencia:	Mensual		
Valor base:	10% de clientes insatisfechos		
Valor meta	0,5% de clientes insatisfechos		
Impacto:	Incrementar el rubro de ventas		
Iniciativa:	Implementar procesos para realizar una venta		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Mayor o igual a 10%
		Aceptable	Menor a 10% y mayor a 0,5%
		Excelente	Igual a 0,5%

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPAC001	Personal eficiente	Aprendizaje y Crecimiento	Administrador
Estrategia:	Dotar a la empresa de personal capacitado		
Objetivo:	Contratar al personal adecuado para las actividades		

Descripción:	Mide la eficiencia con la que se contrató al personal									
Razón de la Selección:	Evitar la contratación de personas sin experiencia									
Fórmula	(# de empleados que su experiencia concuerda con el puesto que ocupa / # total de empleados)									
Fuente de los datos:	Currículo de los empleados									
Calidad de datos:	Baja, No existen procesos para la contratación de empleados y no se conservan los currículo									
Frecuencia:	Anual									
Valor base:	70% de las personas contratadas									
Valor meta	100% de las personas contratadas									
Impacto:	Excelente administración de los recursos humanos									
Iniciativa:	Fijar procesos para la contratación del personal									
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO										
	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: red; width: 50px; height: 20px;"></td> <td>Deficiente</td> <td>Menor o igual a 70%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50px; height: 20px;"></td> <td>Aceptable</td> <td>Mayor a 70% y menor a 100%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50px; height: 20px;"></td> <td>Excelente</td> <td>Igual a 100%</td> </tr> </table>		Deficiente	Menor o igual a 70%		Aceptable	Mayor a 70% y menor a 100%		Excelente	Igual a 100%
	Deficiente	Menor o igual a 70%								
	Aceptable	Mayor a 70% y menor a 100%								
	Excelente	Igual a 100%								

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Código:	Nombre del indicador:	Perspectiva:	Responsable:
IPAC002	Eficiencia de tecnología	Aprendizaje y Crecimiento	Gerente, Administrador

Estrategia:	Contar con tecnología de punta para apoyar a los procesos existentes		
Objetivo:	Asegurar que la información sea veraz y eficiente		
Descripción:	Mide el grado de eficiencia de la tecnología empleada		
Razón de la Selección:	Evitar información errónea de la situación de la empresa		
Fórmula	$(\# \text{ de equipos tecnológicos deficientes} / \# \text{ total de equipos tecnológicos})$		
Fuente de los datos:	Constatación Física de equipos		
Calidad de datos:	Confiable, se realiza mediante observación y comprobación		
Frecuencia:	Anual		
Valor base:	90% de los equipos		
Valor meta	100% de los equipos		
Impacto:	Conocer el valor real de equipos en la empresa		
Iniciativa:	Dar de baja aquellos equipos que están en desuso		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Menor o igual a 90%
		Aceptable	Mayor a 90% y menor a 100%
		Excelente	Igual a 100%

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Código: IPAC003	Nombre del indicador: Clima organizacional	Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	Responsable: Administrador, Gerente
Estrategia:	Ofrecer a los empleados un clima organizacional apto para el trabajo		
Objetivo:	Motivar al personal y realizarle sus pagos puntualmente		
Descripción:	Mide el nivel de agrado del trabajador que tiene en su ámbito laboral		
Razón de la Selección:	Ayudar a que el trabajador rinda la totalidad de su potencial		
Fórmula	$(\# \text{ de empleados satisfechos que proporcionan ideas para mejorar las operaciones de la empresa} / \# \text{ total de empleados})$		
Fuente de los datos:	Hoja de ideas presentadas		
Calidad de datos:	Confiable, la información es receptada por el gerente		
Frecuencia:	Semestral		
Valor base:	50% de las personas		
Valor meta	100% de las personas		
Impacto:	Tener un personal colaborador y comprometido con la empresa		
Iniciativa:	Fijar incentivos para los empleados		
INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO			
		Deficiente	Menor o igual a 50%
		Aceptable	Mayor a 50% y menor a 100%
		Excelente	Igual a 100%

FASE 3.- DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced ScoreCard o también llamado Cuadro de Mando integral es una herramienta que permite planificar la forma de cómo se va a evaluar y controlar los procesos internos en una empresa, el cual consta de indicadores. En el caso de la Librería y Papelería “ABC” se plantearon objetivos estratégicos y a estos indicadores los cuales se los pueden observar en la fase 1 y 2

El propósito con el que se elaboró este cuadro de mando integral es para comprobar si las estrategias planteadas, están contribuyendo con la obtención de los objetivos de la empresa, a la misión y visión.

El Balanced ScoreCard fue diseñado con apoyo de Microsoft Excel como una tabla dinámica en el que cada indicador es calificado de acuerdo a un nivel de riesgo.

Lo interesante de este cuadro que se propone es que según la calificación que se obtenga después de asignar los datos a cada indicador se ira identificando el nivel de riesgo a través de colores, para lo cual se utilizó las escalas de colores las mismas que se representan un semáforo y cuya interpretación se encuentra en cada ficha del indicador diseñada en la fase 2

A continuación se muestra el diseño del cuadro de mando integral así:

BALANCED SCORE CARD								
PERSPECTIVA	CÓDIGO	NOMBRE INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADO	RESPONSABLE	FUENTE
FINANCIERA	IPF001	Gestión de la Rentabilidad	Controlar que el patrimonio genere una adecuada rentabilidad	Utilidad neta/ Patrimonio	2000	40%	Administrador	Balance General y Estado de Resultados
					5000			
	IPF002	Gestión de ingresos operacionales	Ayudar a que la utilidad sea generada de la actividad operacional de la empresa y no de actividades ajenas	(Ventas periodo actual/ ventas periodo anterior)	15000	50%	Administrador	Estado de Resultados
					10000			
	IPF003	Gestión de recuperación de cartera	Identificar aquellas cuentas incobrables	(Rubro de Cartera vencida más de tres meses/ Rubro total de cartera de clientes)*100	25	36%	Auxiliar Administrativo	Mayor de Cuentas por cobrar clientes
					26			
CLIENTES	IPC001	Gestión de mercadería	Disminuir las ventas perdidas por no poseer marcas de productos que solicita el cliente	(# de clientes que compraron/ # total de clientes que se acercaron a comprar)*100	14	56%	Gerente y Administrador	Observación, previa determinación del día que se realizará la prueba
					25			
	IPC002	Fidelidad en los clientes	Saber la cantidad de clientes que repiten su visita a la empresa para realizar su compra	(# de clientes que repiten la compra/ # total de clientes)*100	25	100%	Administrador y Vendedores	Sistema Contable, informe de ventas
					25			
	IPC003	Despacho eficiente de los productos	Lograr la satisfacción en el cliente por la calidad en el servicio	(Clientes satisfechos con el despacho de productos/ # total de clientes atendidos)*100	25	100%	Vendedores	Observación, previa la determinación del día que se realizará la prueba
					25			
PROCESOS INTERNOS	IPPI001	Eficiencia en la adquisición de productos	Evitar compras innecesarias de los productos	(# de productos en el inventario/ stock máximo autorizado)*100	5	100%	Bodeguero, Administrador y Gerente	Procesos para realizar una adquisición y Sistema contable, inventario de mercaderías
					5			
	IPPI002	Eficiencia en la recepción de productos	Estado de los productos y colocarlos de tal manera que no	(# de productos bien almacenados/ # total de productos)*100	5	100%	Administrador, Auxiliar Administrativo	Procesos para realizar la recepción y almacenamiento, observación de los productos en las perchas
					5			
	IPPI003	Eficiencia en el proceso de ventas	Realizar una atención al cliente organizada	(# de clientes que presentaron quejas/ # total de clientes atendidos)*100	5	100%	Administrador, Vendedores	Procesos para realizar una venta, y revisión del buzón de quejas
					5			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	IPAC001	Personal eficiente	Contratar al personal adecuado para las actividades	(# de empleados que su experiencia concuerda con el puesto que ocupa / # total de empleados)	5	71%	Administrador	Currículum de los empleados
					7			
	IPAC002	Eficiencia de tecnología	Asegurar que la información sea veraz y eficiente	(# de equipos tecnológicos deficientes / # total de equipos tecnológicos)	5	33%	Gerente, Administrador	Constatación Física de equipos
					15			
	IPAC003	Clima organizacional	Motivar al personal y realizarle sus pagos puntualmente	(# de empleados satisfechos que proporcionan ideas para mejorar las operaciones de la empresa / # total de empleados)	11	73%	Administrador, Gerente	Hoja de ideas presentadas
					14			

Deficiente	Menor o igual a 70%
Aceptable	Mayor a 70% y menor a 100%
Excelente	Igual a 100%

FASE 4.- DISEÑO DE UNA GUÍA PARA LOS PROCESOS

- **Diseño de procesos**

En esta fase se diseñaran los procesos que son requeridos para el desarrollo de los indicadores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pues existen procesos que son requeridos para el cumplimiento de un indicador y que la Librería y papelería “ABC” no posee por lo que su confianza de información es baja como se puede observar en las fichas de los indicadores.

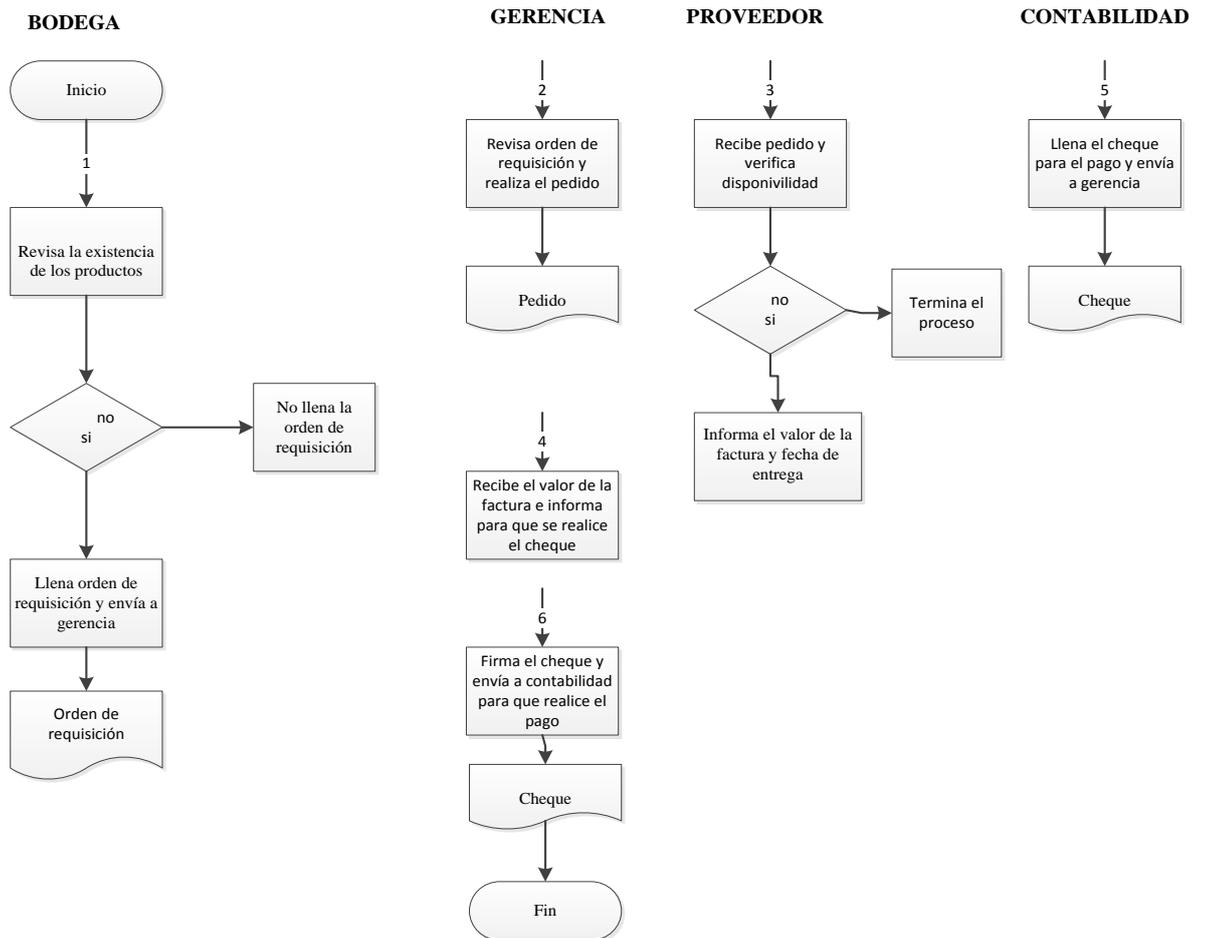
Es así como la Librería y Papelería “ABC” para realizar sus actividades internas deberá enfocarse en la aplicación y cumplimiento de los siguientes procedimientos:

Proceso de compra de mercadería

RESPONSABLE	N°	PROCESO
Bodeguero	1	Revisa la existencia de los productos, si este está en su cantidad mínima realiza la nota de requisición y la envía a gerencia
Gerencia	2	Revisa la orden de requisición y realiza el pedido mediante email, fax o vía telefónica
Proveedor	3	Recibe el pedido, verifica disponibilidad de los productos e informa el valor de la factura y la fecha de despacho
Gerencia	4	Recibe la información referente al valor de la factura y fecha de

		entrega, e informa a contabilidad para que emita el cheque
Contabilidad	5	Emite el cheque y lo envía a gerencia para su firma de autorización
Gerente	6	Firma el cheque y lo envía a contabilidad para que realice el pago

Flujo grama Propuesto para la compra de mercaderías



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

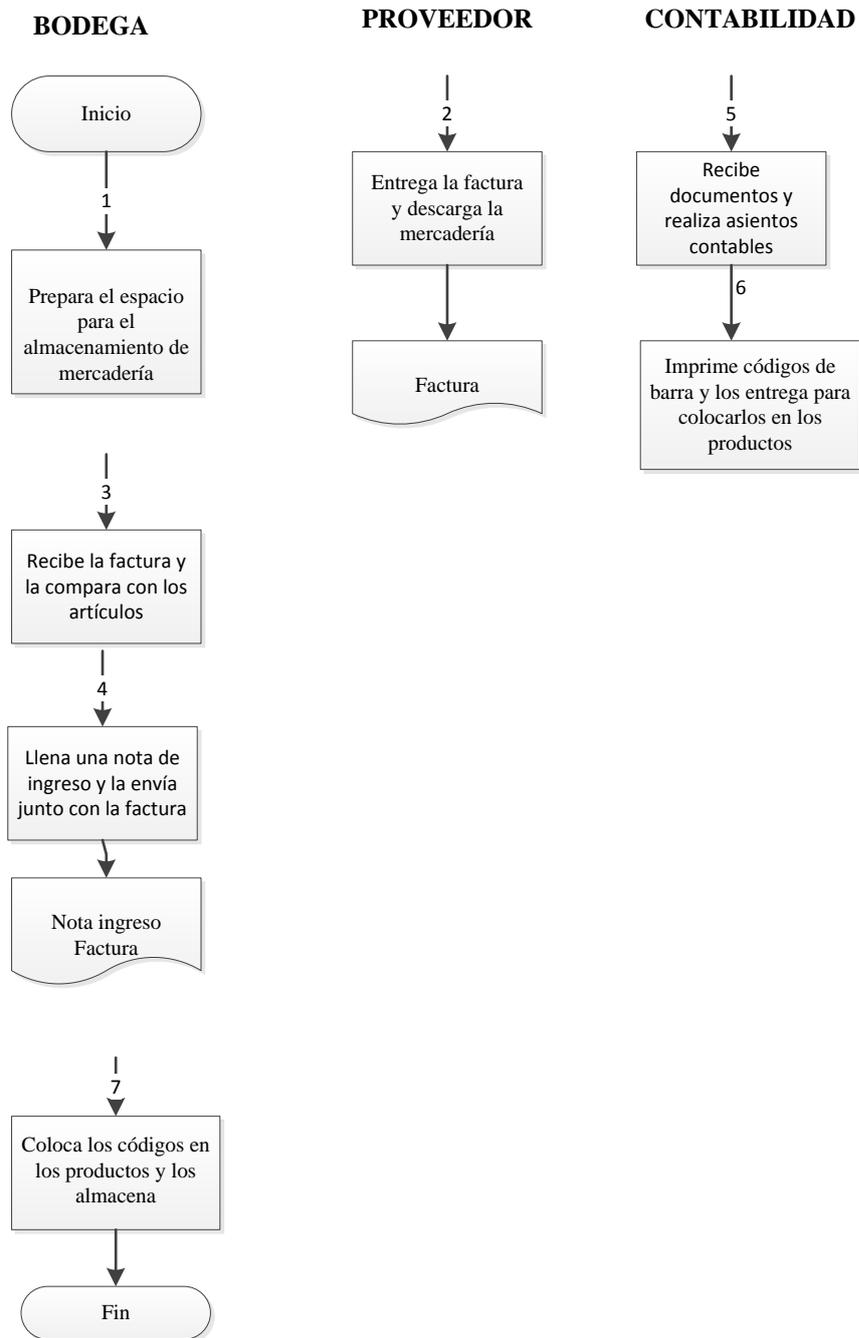
El diseño de este flujo grama pretende mejorar el proceso de adquisición de la Librería a través de la utilización de documentos internos, revisión de cantidades mínimas y máximas y la comprobación veraz de la información entregada por el bodeguero.

Proceso de recepción de la mercadería

RESPONSABLE	N°	PROCESO
Bodeguero	1	Prepara el espacio para el almacenamiento de la mercadería y espera atento su llegada
Proveedor	2	Entrega la factura, y descarga la mercadería
Bodeguero	3	Recibe la factura y la compara con la mercadería física, verificando el estado de los productos que están siendo entregados
	4	Llena una nota de ingreso de los productos Envía la factura y una copia de la nota de ingreso a contabilidad
Contabilidad	5	Recibe la factura y la nota de ingreso para realizar los registros contables correspondientes
	6	Imprime los códigos de barra de los productos registrados y los entrega al bodeguero

Bodega	7	Recibe los códigos de barra impresos y los coloca en los productos
	8	Ubica los productos en la estantería correspondiente

Flujo grama propuesto para la recepción de mercaderías



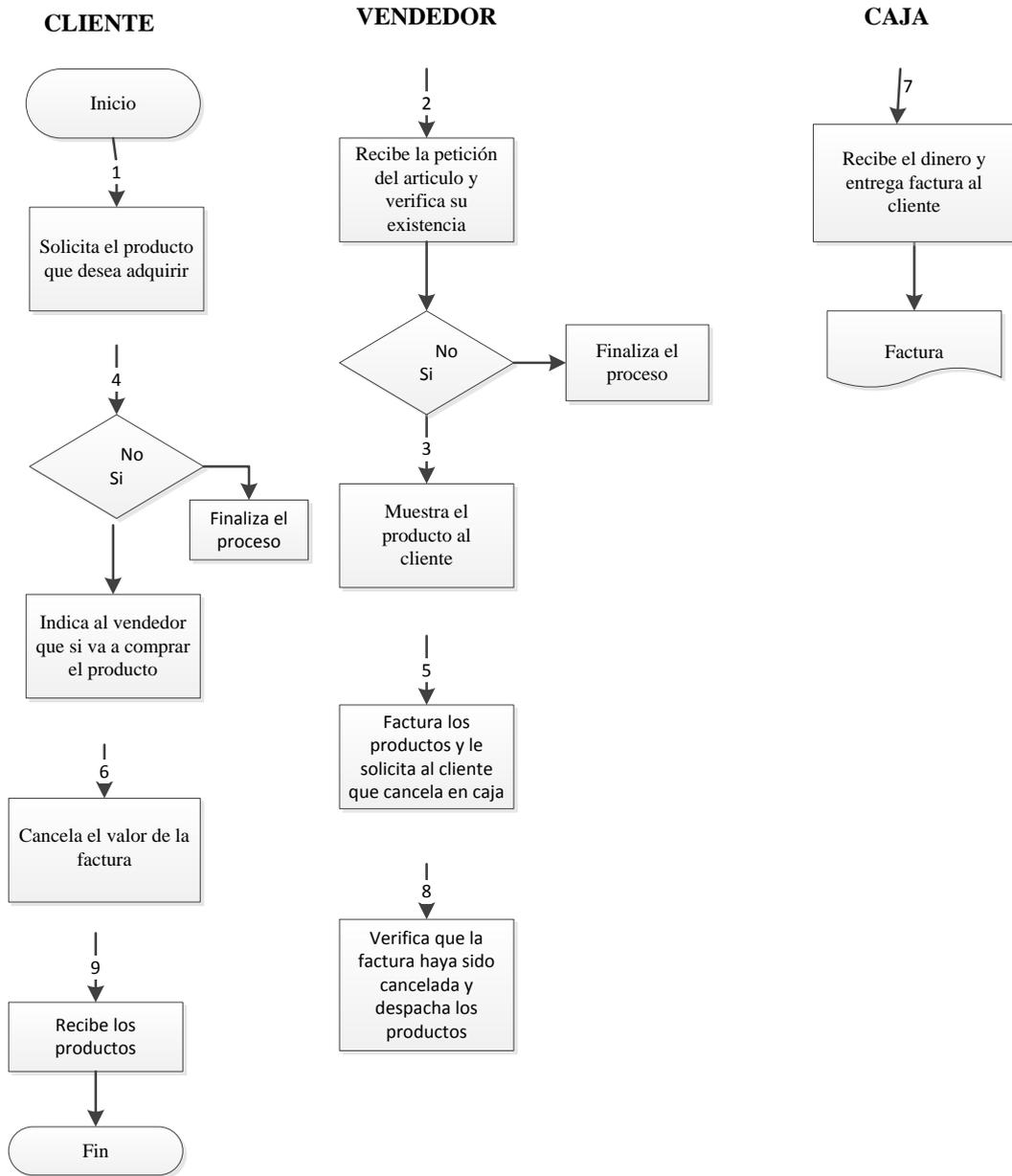
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

El diseño de este flujo grama pretende mejorar el proceso de recepción de la mercadería a través de la constatación física de los productos con los datos de la factura, el uso de documentos internos, la codificación y ubicación adecuada de los artículos.

Proceso de venta

RESPONSABLE	N°	PROCESO
Cliente	1	Solicita el producto que desea adquirir
Vendedor	2	Recibe la petición del artículo y verifica su existencia
	3	Muestra el producto al cliente
Cliente	4	Decide realizar la compra
Vendedor	5	Factura el o los productos, y le solicita al cliente que cancele en caja
Cliente	6	Cancela el valor de la factura en caja
Caja	7	Recibe el dinero, pone el sello de cancelado y entrega la factura
Cliente	8	Se acerca al vendedor y le muestra la factura
Vendedor	9	Despacha el o los artículos verificando en la factura
	10	Agradece al cliente por su visita
Cliente	11	Recibe el o los artículos

Flujo grama propuesto para ventas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

El diseño de este flujo grama pretende informar a los vendedores que recién ingresan cual es la forma adecuada de realizar el proceso de venta

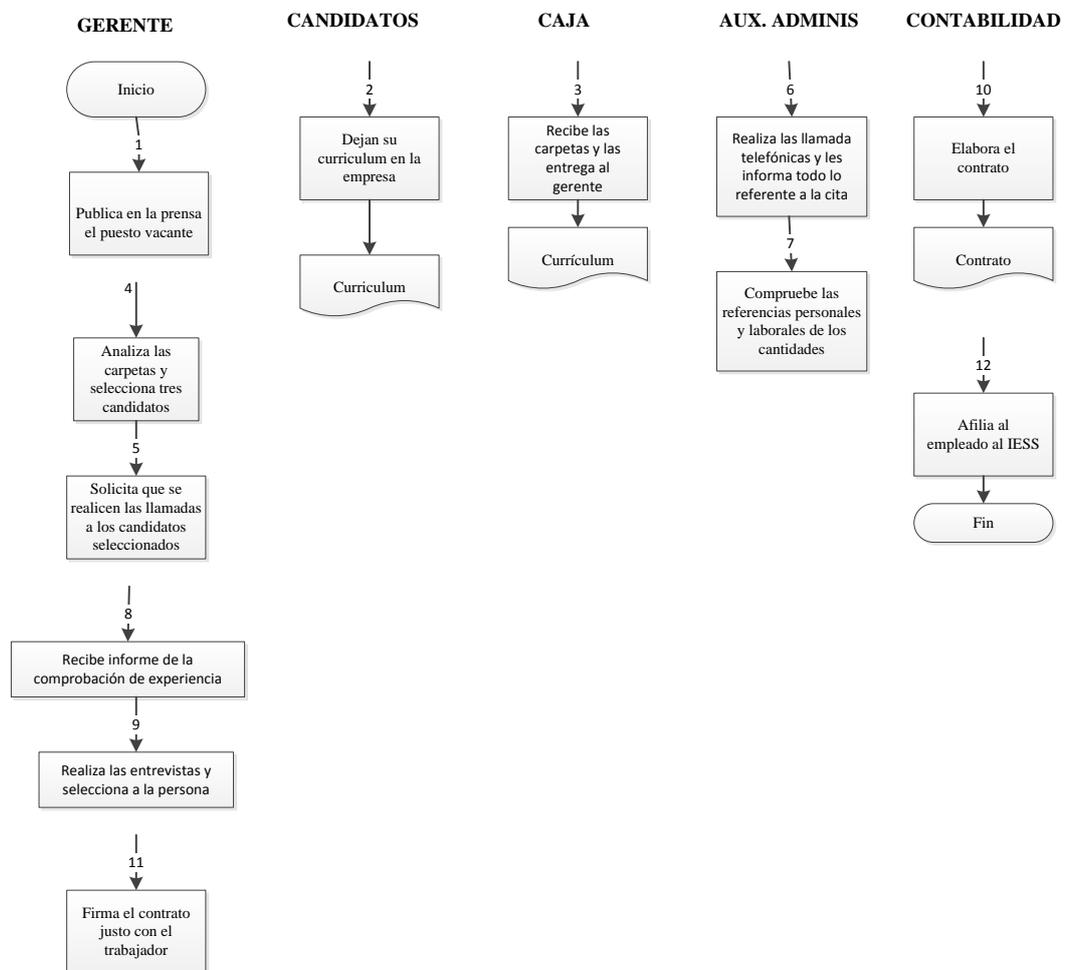
Proceso de contratación empleados

RESPONSABLE	Nº	PROCESO
Gerente	1	Publica mediante prensa el puesto

		vacante junto con los requisitos para este
Candidatos	2	Se acercan a dejar su currículum vitae en la empresa
Caja	3	Recibe las carpetas que contienen el currículum de los candidatos y las entrega al gerente
Gerente	4	Gerencia analiza las carpetas y selecciona a 3 de los candidatos
	5	Programa las citas con cada uno de los candidatos seleccionados y pide al auxiliar administrativo que realice las llamadas correspondientes
Auxiliar administrativo	6	Informa a los candidatos seleccionados vía telefónica la fecha, día y hora de la cita
	7	Comprueba mediante llamadas telefónicas las referencias laborales y envía un informe sobre esto a gerencia
Gerente	8	Recibe el informe de la comprobación de la experiencia laboral
	9	Realiza la entrevista a los candidatos
	10	Selecciona al candidato e informa a contabilidad para que elabore el contrato de trabajo
Contabilidad	11	Elabora el contrato de trabajo y lo envía a gerencia para que sea

		firmado
Gerente y candidato elegido	12	Firman el contrato
Contabilidad	13	Afiliación del empleado en el IESS

Flujo grama propuesto para contratación de empleados



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Dávila, E. (2014)

El diseño de este flujo grama pretende mejorar el proceso de contratación a empleados a través de actividades correspondientes al reclutamiento y selección del personal.

- **Asignación de tiempos a los procesos**

Una vez que se han diseñado los procesos internos que se realizan en la “Librería y papelería “ABC”, es necesario asignarles tiempos ya que esto permite controlar la eficiencia con la que se las está realizando y que se puedan tomar medidas correctivas a tiempo.

Proceso de compra de mercadería

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO MINUTOS
Bodeguero	Revisa la existencia de los productos, si este está en su cantidad mínima realiza la nota de requisición y la envía a gerencia	5
Gerencia	Revisa la orden de requisición y realiza el pedido mediante email, fax o vía telefónica	10
Proveedor	Recibe el pedido, verifica disponibilidad de los productos e informa el valor de la factura y la fecha de despacho	15
Gerencia	Recibe la información referente al valor de la factura y fecha de entrega, e informa a contabilidad para que emita el cheque	3
Contabilidad	Emite el cheque y lo envía a gerencia para su firma de autorización	5
Gerente	Firma el cheque y lo envía a contabilidad para que realice el pago	5
TOTAL		43

Proceso de recepción de la mercadería

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO MINUTOS
Bodeguero	Prepara el espacio para almacenar la mercadería	20
Proveedor	Entrega la factura, y descarga la mercadería	5
Bodeguero	Compara los datos de la factura con la mercadería	5
Bodeguero	Verifica el estado de los productos	5
Bodeguero	Llena una nota de ingreso de los productos	5
Bodeguero	Envía la factura y una copia de la nota de ingreso a contabilidad	1
Contabilidad	Realiza los registros contables correspondientes	10
Contabilidad	Imprime los códigos de barra de los productos registrados y los entrega al bodeguero	5
Bodega	Coloca los códigos de barra en los productos	20
Bodeguero	Ubica los productos en la estantería correspondiente	30

TOTAL	106
--------------	------------

Proceso de venta

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO MINUTOS
Cliente	Solicita el producto que desea adquirir	1
Vendedor	Recibe la petición del artículo y verifica su existencia	1
Cliente	Muestra el producto al cliente Decide realizar la compra	
Vendedor	Factura el o los productos, y le solicita al cliente que cancele en caja	1
Cliente	Cancela el valor de la factura en caja	1
Caja	Recibe el dinero, pone el sello de cancelado y entrega la factura	
Cliente	Se acerca al vendedor y le muestra la factura	1
Vendedor	Despacha el o los artículos verificando en la factura	
Cliente	Agradece al cliente por su visita Recibe el o los artículos	
TOTAL		5

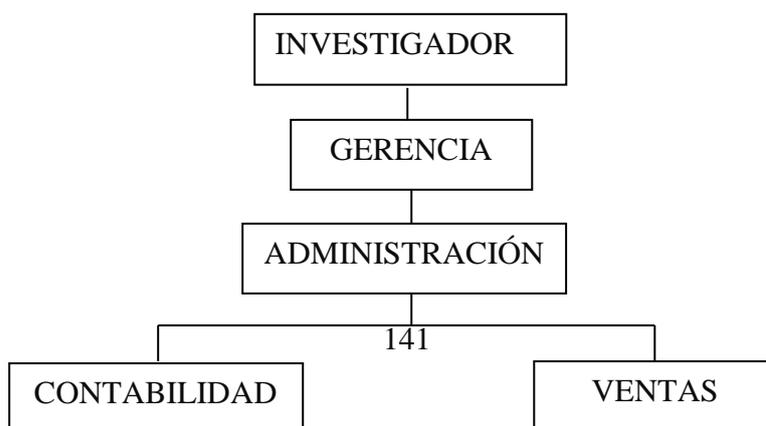
Proceso de contratación empleados

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO MINUTOS
Gerente	Publica mediante prensa el puesto vacante junto con los requisitos para este	60
Candidatos	Se acercan a dejar su currículum vitae en la empresa	3
Caja	Recibe las carpetas que contienen el currículum de los candidatos y las entrega al gerente	2
Gerente	Gerencia analiza las carpetas y selecciona a 3 de los candidatos Programa las citas con cada uno de los candidatos seleccionados y pide al auxiliar administrativo que realice las llamadas correspondientes	80
Auxiliar administrativo	Informa a los candidatos seleccionados vía telefónica la fecha, día y hora de la cita	30

Auxiliar administrativo	Comprueba mediante llamadas telefónicas las referencias laborales y envía un informe sobre esto a gerencia	30
Gerente	Recibe el informe de la comprobación de la experiencia laboral	1
Gerente	Realiza la entrevista a los candidatos	60
Gerente	Selecciona al candidato e informa a contabilidad para que elabore el contrato de trabajo	5
Contabilidad	Elabora el contrato de trabajo y lo envía a gerencia para que sea firmado	60
Gerente y candidato elegido	Firman el contrato	10
Contabilidad	Realiza la afiliación del empleado en el IESS	10
TOTAL		351

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LAPROPUESTA

La propuesta de solución realizada en el presente trabajo de investigación se gestionara de la siguiente manera:



Para lo cual realizaran las siguientes funciones:

Investigador:

Diseñar Cuadro de Mando Integral para que se puedan controlar de manera eficiente los procesos internos que se realizan en la Librería y Papelería ABC

Gerencia:

Otorgar y facilitar la autorización para q el investigador obtenga la información necesaria de manera oportuna para el diseño del Cuadro de Mando Integral

Contabilidad:

Colaborar con la entrega oportuna y clara de la información para el diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral

Ventas:

Brindar información relevante para la elaboración del Cuadro de Mando Integral

El presupuesto que se utilizará para la realización de la propuesta es el siguiente:

Tabla 6.21: Presupuesto para la Realización de la Propuesta

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
---------	----------	-------------------	-------------

RECURSOS HUMANOS			
• Asesor	1		480,00
RECURSOS MATERIALES			
• Útiles de Oficina	Varios		10,00
• Copias de Textos	300	0.02	6,00
• Servicios básicos			30,00
RECURSOS TECNOLÓGICOS			
• Computadora personal	1	850,00	850,00
• Flash Memory	1	25,00	25,00
• Internet	1 mes	28,00	28,00
SUBTOTAL			1429,00
+ 10% Imprevistos			142,90
TOTAL			1571,90

Elaborado por: Dávila, E. (2014)

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla 6.22: Previsión de la Evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Librería y Papelería ABC
¿Por qué evaluar?	Porque no existen controles para los procesos internos que se realizan en la empresa
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos propuestos, tomar decisiones efectivas y adoptar medidas correctivas si es necesario
¿Qué evaluar?	Que se cumplan las actividades planteadas en esta propuesta, en el tiempo determinado, con los recursos presupuestados, y sobre todo que se logren los objetivos planteados
¿Quién evalúa?	El Gerente y el departamento de Contabilidad
¿Cuándo evaluar?	Al finalizar el cumplimiento de los procesos en cada actividad planteada
¿Cómo evaluar?	A través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard

Elaborado por: Dávila, E. (2014)

Fuente: Investigación Bibliográfica

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. (2008). *Planificación Estratégica*. México: Melam.
- Aguilar, R. (2009). *Empresarios Eficientes*. Méico: Bamot.
- Aguirre, J. (2008). *Auditoría y Control Interno*. Madrid, España: INMAGRAG, S.L.
- Alvarez, E. (2012). *Planifciacion estratégica para empresas*. Asturias: Moratala.
- Andersen, J. (2009). *Auditoria*. Méxoco, DF: Limusa.
- Bastidas, F. (2010). *El cuadro de mando integral balance score card*. Madrid: ESIC.
- Boyer, J. B. (2010). *El proceso estratégico*. Mexico: Pearso.
- Campos, E. (2011). *Manual de control de gestión*. España: Profit.
- Carrión, J. F. (2011). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- CCEI. (2011).
- Cepeda, G. (2009). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: MC Graw Hill.
- Devius, A. R. (2011). *Control contable*. Austria: Cengage.
- Estrada, P. R. (2010). *El cuadro de mando integral paso a paso*. España: Gestion 2000.
- Gonzales, J. R. (2011). *Establecimiento de sistemas de control*. Mexico: Cengage.
- Gutierrez, D. A. (2011). *Elaboración plan estratégico*. Mexico: Díaz Santos.
- Hernández, R. (2006). *Propósitos de un investigador*. Mexico: Pearson Educacion.
- Herrera, L. (2009). *Tutoría de la investigación científica*. Quito, Ecuador: DIMERINO EDITORES.
- Jaume, F. G. (2010). *Cuadro de Mando integral* . Mexico: Diaz Santos.
- Kant, O. R. (2011). *Principios de Auditoría*. Arizona : Mc. Graww Hill.
- Kaplan, R. S. (2010). *El cuadro de mando integral*. Madrid: Gesion 2000.

- López, A. (2010). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz Santos.
- López, R. (2009). *Metodo de investigacion*. España: Limusa.
- Luna, Y. F. (2011). *Auditoria integral, normas y procedimientos*. Barcelona: ECOE.
- Maroto, J. M. (2010). *Estrategia: de la visioon a la acción*. Madrid: ESIC.
- Mosirtre, A. M. (2011). *Auditoria y Control Interno*. Madrid: MMVI.
- Murrin, J. T. (2011). *Medicion y gestión*. Barcelona : DEUSTO.
- Pérez, D. (2010). *Auditoría Financiera*. México: Norma S.A.
- Pickett, K. H. (2011). *Manual básico de auditoria interna*. España: Gestion 2000.
- Posada, I. C. (2011). *Planeación estratégica*. Mexico: Cengage.
- Rodas, A. M. (2011). *Estrategia y planes para la empresa*. Mexico: Pearson.
- Ruiz, R. E. (2011). *Administración de Riesgos E R M y la auditoria interna*. Bogota: ECOE.
- Slavador, B. V. (2010). *Sistema de control de gestion*. Madrid: Gestion 2000.
- Soliva, C. J. (2011). *Implantación de la estrategia*. Mexico : Cengage.
- Soto, L. (2009). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa.
- Strauss, P. R. (2011). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Madrid: Gestion 2000.
- Wilks, S. (2012). *Wikipedia- la enciclopedia libre*. Recuperado el 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA SOBRE EL “EL BALANCED SCORECARD Y SU
INCIDENCIA EN LOS PROCESOS INTERNOS DE LA LIBRERÍA Y
PAPELERIA ABC DE LA CIUDAD DE AMBATO”



OBJETIVO: Estudiar la incidencia del Balanced ScoreCard en los procesos internos

INSTRUCCIONES: Marque con una x la respuesta que a su criterio sea la correcta

I. INFORMACION GENERAL

- 1.- Nombre:
- 2.- Cargo:
- 3.- Tiempo de trabajo:

II. INFORMACION ESPECIFICA

1. ¿Existe un método de Control de gestión de las Operaciones?

- () Total
() Parcial
() Carece

2. ¿Los activos de la empresa están siendo administrados de manera eficiente?

- () Total
() Parcial
() Carece

3. ¿La empresa identifica a tiempo pérdidas de recursos?

- () Siempre
() Casi siempre
() A veces
() Nunca

4. ¿Cómo considera la rentabilidad de la empresa?

- Buena
- Regular
- Mala

5. ¿Considera Ud. que la empresa satisface las necesidades de sus clientes?

- Si Satisface
- Satisfacción Parcial
- No satisface

6. ¿La empresa tiene claramente identificado su mercado objetivo?

- Total
- Parcial
- No lo ha identificado

7. ¿Los procesos internos que se realizan en la empresa están claramente definidos?

- Están Definidos
- Parcialmente Definidos
- No está definido

8. ¿Qué piensa Ud. que se debería cambiar o reforzar en la empresa para alcanzar los objetivos planteados?

- Procesos internos
- Satisfacción al cliente
- Financiamiento
- Ninguno

9. ¿Están fijados por escrito los procedimientos para realizar una adquisición?

- Total
- Parcial
- No están por escrito

10. ¿Se verifica el cumplimiento de los procesos que se deben seguir para realizar una adquisición?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

11. ¿Están fijados y controlados los procedimientos que se deben seguir en la recepción y almacenamiento de la mercadería?

- Total
- Parcial
- No existe

12. ¿Se tiene claro los procedimientos y el tiempo que se debe emplear para realizar una venta?

- Total
- Parcial
- No se tiene claro

13. ¿Existe una manual en el que se especifique como se debe realizar el proceso de reclutamiento, selección y control del personal?

- Si
- No

14. Considera Ud. ¿Que un Cuadro de mando integral ayudaría a controlar de mejor manera los procesos internos de la empresa?

- Si
- Tal vez
- No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Encuestador:	Fecha:	Firma:
--------------	--------	--------