



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

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA: “APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU
INCIDENCIA EN LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES EMPRESA MASCORONA AÑO 2013”**

AUTOR: LILIANA CONSUELO VELÁSTEGUI ORTIZ

TUTOR: DR. RUBÉN VILCACUNDO

AMBATO-ECUADOR

2014

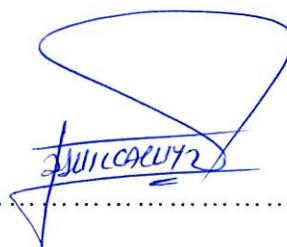
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Rubén Vilcacundo con cédula de identidad 180102934-7 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “**APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA EMPRESA MASCORONA AÑO 2013**” desarrollado por Liliana Consuelo Velástegui Ortiz, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne tanto los requisitos tanto técnicos como científicos y el normativo de presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto autorizo, la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a la evaluación por la Comisión Calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 11 de noviembre del 2013

EL TUTOR



Dr. Rubén Vilcacundo

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Liliana Consuelo Velástegui Ortiz con cédula 180461283-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EMPRESA MASCORONA AÑO 2013”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para los efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autora y el patrimonio intelectual de la misma la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, para que haga de esta Tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 11 de noviembre del 2013

AUTORA



Liliana Consuelo Velástegui Ortiz

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “**APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EMPRESA MASCORONA AÑO 2013**” elaborado por Liliana Consuelo Velástegui Ortiz, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

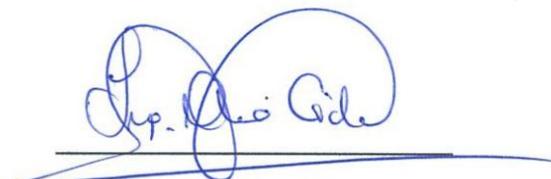
Ambato, 11 de Noviembre del 2013

Para constancia firma



Dr. Marcelo Mantilla

PROFESOR CALIFICADOR



Dra. Ana Córdova

PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis al Creador Todopoderoso por regalarme el don de la vida, a mi familia pilar fundamental, quienes con su gran amor y su esfuerzo han guiado mis pasos por el camino de la superación y responsabilidad para poder alcanzar las metas que me he propuesto a lo largo de mi existencia.

Liliana Consuelo Velástegui Ortiz

AGRADECIMIENTO

En primer lugar al Padre Todopoderoso por darme sabiduría, fuerza y salud necesaria para cumplir cabalmente esta etapa de mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional en especial a mis padres y abuelitos.

A mi hermana y amigos por su apoyo y comprensión.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría, sus autoridades y profesores quienes en formación profesional.

Liliana Consuelo Velástegui Ortiz

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.1.1. Macrocontextualización.....	2
1.2.1.2 Mesocontextualización.....	3
1.2.1.3. Microcontextualización.....	4
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.5. Interrogantes de la Investigación.....	9
1.2.6. Delimitación.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica.....	14

2.3. Fundamentación Legal.....	15
2.4. Categorías Fundamentales.....	17
2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente.....	20
2.5. Hipótesis.....	48
2.6. Señalamiento de Variables.....	48
CAPÍTULO III	49
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1. Enfoque	49
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	50
3.3. Niveles o tipos de investigación.....	51
3.3.1. Métodos de la investigación.....	52
3.3.2. Técnicas de Investigación.....	53
3.4. Población y Muestra.....	53
3.4.1. Población.....	53
3.4.2. Muestra.....	54
3.5 Operacionalización de las Variables.....	56
3.6 Recolección de la información.....	58
3.6.1. Plan de Recolección de información.....	58
3.7. Procesamiento y análisis de la información.....	60
3.7.1. Plan de procesamiento de la información.....	60
CAPÍTULO IV	61
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
4.1. Análisis de Resultados.....	61
4.2.1. Entrevista.....	79
4.2. Interpretación de resultados.....	81
4.2.1. Comprobación de la hipótesis.....	82
CAPÍTULO V	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1. CONCLUSIONES.....	87

5.2. RECOMENDACIONES.....	88
CAPÍTULO VI.....	90
PROPUESTA.....	90
6.1. Datos Informativos.....	90
6.1.1. Tema de la propuesta.....	90
6.1.2. Institución ejecutora.....	90
6.1.3. Beneficiarios.....	90
6.1.4. Ubicación.....	90
6.1.5. Tiempo estimado.....	91
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	91
6.1.7. Costo de la Propuesta.....	91
6.2. Antecedentes.....	91
6.3. Justificación.....	92
6.4. Objetivos.....	93
6.4.1. Objetivo general.....	93
6.4.2. Objetivos Específicos.....	93
6.5. Análisis de Factibilidad.....	93
6.6. Fundamentación Teórica.....	94
6.7 Metodología del Modelo Operativo.....	111
6.8 Administración.....	164
6.9. Previsión de evaluación.....	166
BIBLIOGRAFÍA.....	168
ANEXOS.....	184

Índice de Gráficos

Gráfico N. 1.1. Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2.1. Red de Inclusiones Conceptuales.....	17
Gráfico 2.3. Constelación de ideas Variable dependiente.....	19
Gráfico 2.4 El proceso de planificación.....	22
Gráfico 2.5. Indicadores Perspectiva Financiera según las fases.....	27
Gráfico 2.6. Perspectiva de Procesos medición indicadores.....	30
Gráfico 2.7. Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.....	33
Gráfico 2.9. Decisiones programadas.....	40
Gráfico 2.10. Proceso de Toma de Decisiones.....	47
Gráfico 4.1. Comunicación de metas.....	62
Gráfico 4.2 Procedimientos en el área de trabajo.....	63
Gráfico 4.3. Evaluación al personal.....	64
Gráfico 4.4. Relación entre gerente y empleados.....	65
Gráfico 4.5. Misión de la empresa.....	66
Gráfico 4.6. Visión de la empresa.....	67
Gráfico 4.7. Control de la gestión.....	68
Gráfico 4.8. Encuesta.....	72
Gráfico 4.9. Capacitaciones.....	73
Gráfico 4.10. Trabajo integro.....	71
Gráfico 4.11 Atención a los vendedores.....	72
Gráfico 4.12 Capacitaciones de los vendedores.....	73
Gráfico 4.13. Pedidos oportunos.....	74
Gráfico 4.14. Control de la gestión.....	75
Gráfico 4.15. Satisfacción del personal.....	76
Gráfico 4.16 Percepción de seguridad.....	77
Gráfico 4.17. Atención de quejas.....	78
Gráfico 4.18 Chi Cuadrado.....	86
Gráfico 6.6. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	103
Gráfico 6.7. Fases de diseño del cuadro de mando integral.....	111

Índice de tablas

Tabla 2.1. Indicadores de la cuota de los clientes.....	31
Tabla 3.1. Colaboradores de la empresa.....	54
Tabla 3.2. Clientes de la empresa.....	54
Tabla 3.3. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral.....	56
Tabla 3.4. Variable Dependiente: Toma de Decisiones Gerenciales.....	57
Tabla 3.5. Procedimientos de recolección de información.....	59
Tabla 4.1. Comunicación de metas.....	62
Tabla 4.2. Procedimientos en el trabajo.....	63
Tabla 4.3. Evaluación al personal.....	64
Tabla 4.4. Relación entre gerente y empleados.....	65
Tabla 4.5. Misión de la empresa.....	66
Tabla 4.6. Visión de la empresa.....	67
Tabla 4.7. Control de gestión.....	68
Tabla 4.8. Evaluación empresarial.....	69
Tabla 4.9. Capacitaciones.....	70
Tabla 4.10. Trabajo integro.....	71
Tabla 4.11. Atención de los vendedores.....	72
Tabla 4.12. Capacitaciones a los vendedores.....	73
Tabla 4.13. Pedidos oportunos.....	74
Tabla 4.14. Control de la gestión.....	75
Tabla 4.15. Satisfacción del personal.....	76
Tabla 4.16. Percepción de seguridad.....	77
Tabla 4.17. Atención a quejas.....	78
Tabla 4.18. Entrevista gerente.....	79
Tabla 4.19. Tabla Frecuencias Observadas.....	84
Tabla 4.20. Tabla Frecuencias Esperadas.....	85
Tabla 4.21. Cálculo del Chi Cuadrado.....	85
Tabla 6.1. Indicadores de la perspectiva Financiera.....	96
Tabla 6.3. Perspectiva procesos internos.....	98
Tabla 6.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	99
Tabla 6.5. Factores Claves.....	116

Tabla 6.6. Matriz de definición de estrategias.....	118
Tabla 6.7. Matriz MEFI.....	119
Tabla 6.8. Matriz MEFE.....	120
Tabla 6.9. Determinación de las estrategias.....	121
Tabla 6.10. Objetivo estratégico Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	123
Tabla 6.11. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Aprendizaje y desarrollo.....	124
Tabla 6.12. Modelo de plan de Capacitaciones para el desarrollo del Recurso Humano.....	125
Tabla 6.13. Objetivo estratégico Aprendizaje y desarrollo.....	128
Tabla 6.14. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Aprendizaje y desarrollo.....	129
Tabla 6.15. Plan de incentivos.....	130
Tabla 6.16. Objetivo estratégico Procesos internos.....	133
Tabla 6.17. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Aprendizaje y desarrollo.....	134
Tabla 6.18. Presupuesto para la creación del departamento de Investigación e innovación.....	135
Tabla 6.19. Objetivo estratégico Procesos Interno.....	137
Tabla 6.20. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Perspectiva procesos internos.....	139
Tabla 6.21. Proveedores de materias primas.....	140
Tabla 6.22. Modelo de presentación de la empresa para establecer Alianzas Estratégicas con los productores.....	140
Tabla N. 6.23. Objetivo estratégico de perspectiva de los clientes.....	142
Tabla 6.24. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Perspectiva clientes.....	144
Tabla 6.25. Tiempos de entrega de los productos.....	145
Tabla 6.26. Planificación de los tiempos de entrega de los productos.....	145
Tabla 6.27. Hoja de ruta –Ambato.....	146
Tabla 6.28. Hoja de ruta 2 –Ambato.....	147
Tabla 6.29. Hoja de ruta 3- Ambato.....	147
Tabla 6.30. Hoja de ruta 4- Ambato.....	148
Tabla 6.31. Análisis comparativo Año 2011 y 2012.....	149

Tabla 6.34. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Perspectiva de Financiero.....	153
Tabla 6.35. Provincias en las cuales tenemos Mínima Participación.....	154
Tabla 6.36. Parámetros de selección de las provincias metas.....	155
Tabla 6.37 Provincias en las cuales se ha analizado mayor factibilidad de realizar negocios.....	156
Tabla 6.38. Lista de posibles Distribuidores.....	156
Tabla 6.39. Producto.....	161
Tabla 6.40. Resumen de evaluación y seguimiento.....	163
Tabla 6.41. Presupuesto de la propuesta.....	165
Tabla 6.42. Evaluación de la propuesta.....	167

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las agroindustrias están inmersas en un mundo de alta competitividad, donde diseñar planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas planteadas, ya no es una opción sino una necesidad de un ambiente globalizado. Es por esta razón que se propone el diseño del Cuadro de Mando Integral, siendo una herramienta que proporciona al propietario de la empresa un marco que traduce, la visión, misión, objetivos y principios en estrategias institucionales. El presente trabajo de investigación, se basa en textos, tesis de grado, leyes que donde está inmersa la empresa. La investigación de campo permitió un contacto directo con los colaboradores de la empresa y los clientes de la misma, determinando la realidad del problema; así como la obtención de datos que permitió formular la hipótesis frente al problema que se presenta para poder evaluarlo. Los resultados esperados se basan en cuadros estadísticos que determinan la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones que serán superados con la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral. La importancia de poseer una herramienta que controle la gestión, permitirá a la empresa ser líder en el mercado, mediante la traslación de las estrategias en acciones concretas con los objetivos, los mismos que serán medidos de manera coherente mediante indicadores financieros y no financieros, logrando un balance entre el desempeño de la organización y la construcción de un futuro sostenible, cumpliendo la visión organizacional. Midiendo el desempeño actual y futuro, abordando estas mediciones de cuatro perspectivas diferentes: financiera buscando determinar si la organización es rentable para su propietario, clientes si las expectativas de los clientes se están cumpliendo, crecimiento y aprendizaje determinado generando valor y mejora continua en la formación de las personas en la empresa, proceso internos busca evaluar los procesos primarios y de apoyo, con el fin de determinar si son los adecuados.

EXECUTIVE SUMMARY

The agro-industries are currently immersed in a world of high competitiveness, which allows you to design strategic plans for achieving the goals and objectives raised, is no longer an option but a necessity of a globalized environment. It is for this reason that it is proposed the design of the Balanced Scorecard, being a tool that provides the business owner a framework that translates the vision, mission, goals and principles in institutional strategies. This research work, it is based on texts, degree thesis, laws that where is immersed the company. The field research allowed a direct contact with the company's collaborators and customers of the same, by determining the reality of the problem; as well as the data collection that allowed us to formulate the hypothesis against the problem that arises for the Commission to assess it. The expected results are based on statistical tables that determine the incidence of the Balanced Scorecard in the decision-making that will be overcome with the proposal of the design of the Balanced Scorecard. The importance of having a tool that controls the management, will allow the company to be leader in the market, through the translation of the strategies in specific actions with the goals, the same that will be measured in a consistent manner through financial indicators and non-financial, achieving a balance between the performance of the organization and the construction of a sustainable future, fulfilling the organizational vision. By measuring the current performance and future, addressing these measurements from four different perspectives: financial trying to determine if the organization is profitable for its owner, customers if the customers' expectations are being given learning growth and generating value and continuous improvement in the training of people to the company, internal process seeks to evaluate the primary processes and support, in order to determine whether they are best suited.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación con el tema “Aplicación del Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la adecuada toma de decisiones gerenciales, empresa MASCORONA” se ha desarrollado en seis capítulos los cuales se tratan a mayor detalle a continuación.

En el capítulo uno se desarrolla el problema de investigación en el cual se define el tema de la investigación, planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación.

El capítulo dos o marco teórico detalla antecedentes investigativos, el paradigma bajo el cual se va a llevar a cabo la investigación, las leyes, normas o reglamentos que van a regir la investigación, así como el marco conceptual de la variable dependiente e independiente y su marco conceptual, se identifica a la hipótesis.

Tercer capítulo detalla la metodología que se aplicó para el desarrollo de la investigación, se determina la población y la muestra que será objeto de estudio, adicionalmente el tratamiento que tendrá la información obtenida de la investigación.

En el cuarto capítulo se analiza e interpreta los resultados obtenidos de la investigación realizada, con los cuales determinamos la nulidad o aceptación de la hipótesis planteada.

En el quinto capítulo se determina las conclusiones de la investigación realizada y se plantea recomendaciones necesarias para solucionar las debilidades detectadas en la investigación.

La propuesta indica los pasos a seguir para dar una solución al problema del cual se desprende toda la investigación realizada, esta busca mejorar el control de la gestión empresarial.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

“APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES, EMPRESA MASCORONA”.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macrocontextualización

A nivel mundial el entorno económico de los países viene conociendo, a distinta escala y con diferente intensidad, los cambios de las sociedades globalizadas, en que la creciente comunicación e interdependencia entre los países del mundo, se ven reflejados en la unificación de sus mercados, sociedades y culturas, originando de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas. Por lo mencionado anteriormente las empresas se han visto en la obligación de centralizar su atención en la evaluación de la gestión de los procesos productivos, que coadyuve en buscar la mejora continua y dentro de este marco se pueda afianzar su competitividad, satisfaciendo de la mejor forma a los usuarios de productos y servicios.

Pérez & Carballo (2008, pág. 19) definen al control de la gestión como: *“Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación”*. Dentro de este marco, el Cuadro de Mando Integral, se constituye en una herramienta cuyo fin es el de integrar y centralizar toda la información de la empresa en busca de la consecución de los fines propuestos.

Si bien es cierto, el uso de esta herramienta había estado circunscrito, principalmente, a las organizaciones de gran tamaño con una estructura organizacional amplia, como un medio de anticiparse a los problemas futuros y como apoyo a las decisiones estratégicas, sin embargo en el presente, contar con un timón que guíe a buen puerto a las empresas, se ha convertido en una necesidad básica y fundamental de cualquier organización independientemente de su tamaño o actividad.

Efectivamente, el CMI es una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada. Por lo tanto es primordial que las empresas en especial las pequeñas y medianas, presten mayor atención al ámbito de la gestión, implementando estrategias que le permita mantenerse posicionado en un mercado que cada vez es más competitivo.

Uno de esos casos es el de la industria alimentaria una de mayor auge en el mundo y en especial en América como lo indica la Revista Economía (2012), *“Han sido años de boom para los fabricantes de alimentos de América Latina, logrando alcanzar que 50% de los alimentos y bebidas producidas en el mundo provengan de esta parte del planeta”*.

1.2.1.2 Mesocontextualización

La agroindustria es un sector motor y determinante en la economía ecuatoriana y en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento, esto se explica por el aumento de la demanda de productos alimenticios a partir del auge petrolero, del ingreso de una mayor cantidad de divisas, del incremento de habitantes y del cambio de hábitos de la población.

Considerando que esta industria se va consolidando como uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico del país como lo manifiesta la publicación del INEC,(2008), *“la agroindustria en el 2007 contribuyó con el PIB en un 7.83%”*.

En este contexto es importante destacar el grado de participación que tiene la industria alimentaria en la provincia. De acuerdo con Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, en la publicación de la Agenda para la Transformación Productiva Territorial (2011):“*La industria alimentaria y materias prima agroindustriales, aporta el 9% de la producción provincial*”. Significa entonces que el sector alimenticio es un sector importante, pero sin embargo aún no ha sido aprovechado todo su potencial, subutilizando ventajas competitivas como son la ubicación y diversidad productiva que posee la provincia de Tungurahua.

Es imprescindible entonces, identificar factores claves de gestión, no solo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos.

Logrando una planificación a corto y largo plazo, obteniendo una base sólida para la adecuada toma de decisiones, brindando a la empresa un norte a fin de desarrollarse plenamente aprovechando las nuevas oportunidades y el potencial existente.

1.2.1.3. Microcontextualización

La Procesadora de Alimentos MASCORONA, es una empresa unipersonal del Ing. Agrónomo Enrique Galarza, cuenta con 18 años de experiencia en el mercado, cuyas actividades principales han sido el procesamiento comercialización y distribución de harinas y granos secos en general.

Actualmente cuenta con infraestructura ubicada en el sector la Victoria parroquia Atahualpa, junto a la Panamericana Norte (km 4,5), al norte de Ambato, allí funcionan las oficinas administrativas y la envasadora de granos y harinas. Mientras que en Samanga, cerca al Parque Industrial de Ambato, está el centro de acopio, limpieza y clasificación.

Consiente de la competitividad de las empresas y supervivencia en un ambiente globalizado parte de una condición básica que es la calidad enfocándose en la misión *“MASCORONA, busca brindar a sus clientes la mejor calidad a precio justo en sus productos alimenticios, trabajar por el engrandecimiento de la localidad y del país, generar fuentes de trabajo y demostrar a la comunidad que si se puede vivir y prosperar aquí, donde Dios nos ha ubicado”*.

Enmarcándose en la visión: *“Ser una empresa líder en Ecuador entregando al cliente productos nuevos y de la mejor calidad”*.

Además define su política de calidad como la búsqueda constante de innovaciones con el fin de ofrecer al cliente tanto interno como externo el mejor producto, todo esto bajo los lineamiento expresado en la norma ISO 9001 – 2000, en proceso de implementación.

Cuenta actualmente con 19 colaboradores, su líneas de productos son harinas entre las que se destacan el harina de haba y de quinua, entre los cereales los granos más apetecidos son los fréjoles canario, bolón rojo y blanco, panamito y frutos secos como nueces y frutas deshidratadas ciruelas y pasas.

1.2.2. Análisis Crítico

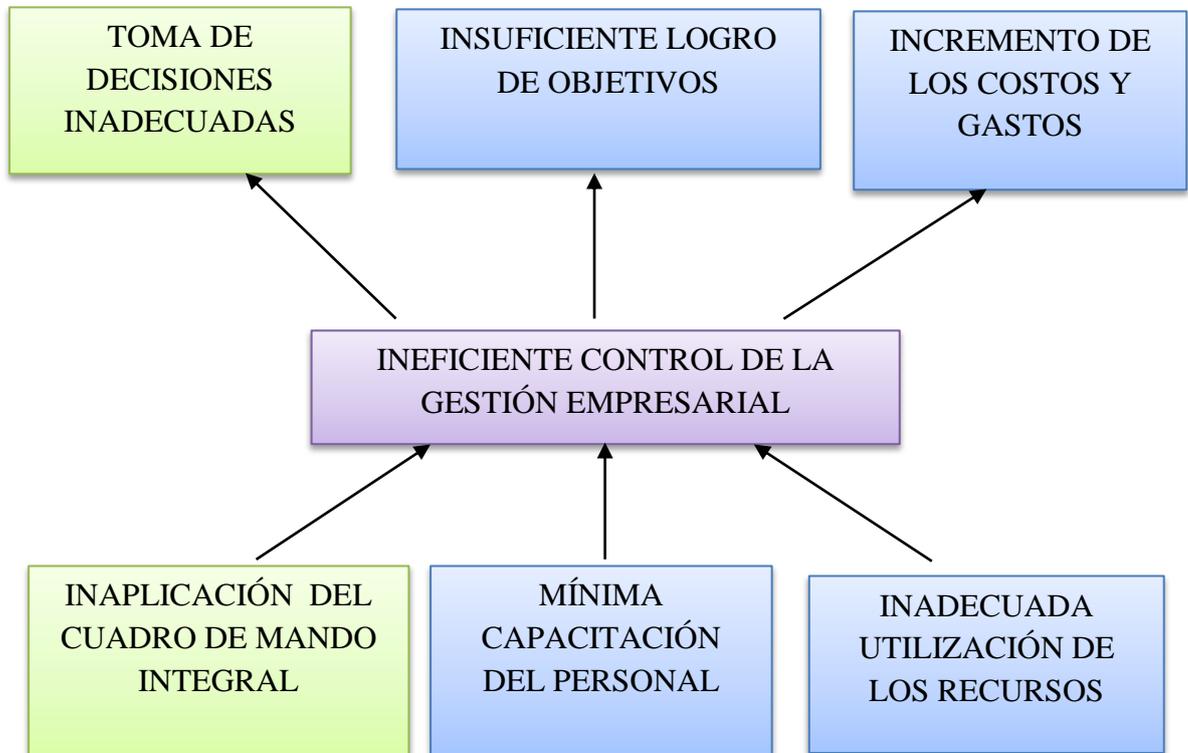


Gráfico N. 1.1. Árbol de problemas

Elaborado por: Liliana Velástegui

El control empresarial, es una de las principales actividades empresariales y una de las de mayor relevancia, generalmente ejecutadas por los directores, administradores o gerentes. Siempre encaminado a mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito de la empresa.

En este sentido, la mínima capacitación del personal de MASCORONA, puede considerarse como un factor relevante en el ineficiente control de la gestión, ya que derivan en un deficiente proceso productivo, efectivamente las personas dedican más tiempo del necesario en actividades rutinarias, que no tienen mayor grado de dificultad, desperdiciando este recurso valioso, generando un alto costo financiero.

Otra de las causas que influyen directamente con el problema planteado, se relaciona con la inadecuada utilización de los recursos, tarea complicada debido a los limitantes en la planificación, en la que no se cuenta con un presupuesto que guíe con parámetros de mínimos y máximos, en cuanto a las adquisiciones de materia prima como es en la cantidad como en el precio, afectando a la liquidez, rentabilidad y en la capacidad de almacenamiento en las bodegas.

Es por ello que es necesaria la aplicación de herramientas que contribuyan al control de la gestión, una de ellas es el Cuadro de Mando Integral, conocido más en la teoría escasamente en la práctica, siendo un importante instrumento de evaluación de la gestión que permite monitorizar, mediante indicadores, el cumplimiento de los objetivos desarrollados por la dirección.

En relación de los efectos que el ineficiente control de la gestión, es importante mencionar, en primera instancia, la inadecuada toma de decisiones causada sobre todo por confiar demasiado en la experiencia lo cual resulta peligroso debido a que esta no se ajusta necesariamente a la situación actual.

De la misma forma la ineficiente evaluación de la gestión incide negativamente en el incremento de costos y gastos, afectando directamente a la rentabilidad y liquidez de la empresa.

El eficiente control de la gestión empresarial, es uno de los procesos que guían a la consecución de los objetivos propuestos y sirven como instrumento para evaluarlos, ante este escenario es importante destacar que sin una base sólida y confiable de información no se logra los fines esperados.

Finalmente, es necesario mencionar que, si bien el ineficiente control de la gestión empresarial afecta directamente a la gerencia, también esto repercute en todos los aspectos de la misma como: entorno empresarial, procesos productivos, atención al cliente, rentabilidad de la misma.

1.2.3. Prognosis

Al no aplicar el Cuadro de Mando Integral de una manera eficiente, la empresa no podrá realizar la evaluación de la gestión empresarial que permita obtener una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño productivo, en MASCORONA.

En relación a la toma de decisiones, estas no serán acordes a la realidad, impidiendo incorporar y desarrollar procesos que permitan optimizar los recursos: materiales, económicos y talento humano, incidiendo de manera directa en el monitoreo inconstante de los procesos, dificultando detectar oportunidades de mejora, en beneficio a la prioridad institucional, la satisfacción del cliente.

Dentro de esta perspectiva también se encuentra el incremento de los costos, desembocando en efectos colaterales como aumento de precios de comercialización, factor de suma importancia para la gestión y el futuro de la empresa.

Finalmente, uno de los perjuicios más importantes de la inaplicación de Cuadro de Mando Integral, sería la dificultad de ordenar, traducir y organizar los objetivos y los planes estratégicos, dejando de lado el concepto tradicional que solo se concentra en el resultado financiero.

En conclusión, el ineficiente control empresarial constituye uno de los principales retos que tiene la gerencia y los mandos altos de la empresa. Así de esta manera se evitará la inadecuada toma de decisiones, incremento de los costos y gastos y la subutilización de los recursos.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cuál es la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la Toma de decisiones gerenciales en la empresa MASCORONA, ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes de la Investigación

- ¿El cuadro de Mando integral se establece como una herramienta que brinde la suficiente información para el conocimiento del estado de la empresa?
- ¿Cuáles son los parámetros por los que se guía la alta gerencia para la Toma de decisiones?
- ¿Qué herramienta debería implementarse en MASCORONA, como medio para obtener un eficiente control de la gestión empresarial?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría.
- **Área:** Control Interno
- **Aspecto:** Gestión de la producción, estadística, administración.
- **Temporal:** Año 2013.
- **Espacial:** MASCORONA está ubicada en la Av. Indoamericana km. 4 ½ a 200 metros de la Gasolinera América.

1.3. Justificación

El fuertemente competitivo entorno empresarial actual, hace que las organizaciones se vean obligadas a innovar y a someterse a continuos cambios, para mantenerse competitivas la idea de mejorar la gestión de la empresa conlleva al establecimiento previo de instrumentos de medida, como es el caso del Cuadro de Mando Integral, herramienta de gran valor para el control de la gestión, sobre todo en el contexto de la mejora continua de los niveles de calidad, promoviendo el dinamismo empresarial.

Se establece la necesidad de elaborar indicadores que colaboren a una adecuada toma de decisiones, debido a lo difícil que es gestionar una empresa, que carece de estos parámetros, se hace imprescindible la aplicación de un sistema basado en el Cuadro de Mando Integral, en forma periódica, para direccionar de una manera

prudente a la empresa que permita conocer el nivel del cumplimiento de los objetivos empresariales, previamente definido mediante los mencionados indicadores de control y otras informaciones que lo soporte.

Además, con esta investigación se puede mejorar, controlar y analizar la información que genere el departamento de contabilidad haciéndola adecuada, precisa, oportuna y veraz permitiendo estandarizar funciones y procesos en los que se puedan controlar su veracidad, en otras palabras conseguir una visión más a fondo de la planificación institucional incrementando confianza entre el propietario, fuentes de financiamiento y clientes.

De esta manera la presente investigación pretende ser el instrumento que guie al empresario a resolver los problemas y motive el trabajo integral, considerando que en la época actual se caracteriza por tener una compleja economía sobre todo en la utilización de recursos que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, son escasos lo que exige efectividad y eficiencia del profesional buscando siempre la optimización de los mismos.

Este trabajo investigativo no se ha realizado con anterioridad en la empresa, por lo que se considera pionero en este ámbito, pero se tendrá como guías a investigaciones ya realizadas dentro de este campo serán una base para el desarrollo de la investigación, por lo tanto se la expondrá un enfoque original trabajando con información aún no procesada.

La investigación se considera factible debido a que la información provendrá de MASCORONA, empresa donde se ejecutará la investigación, en la cual la investigadora efectuará encuestas a los empleados y clientes de la empresa.

Además, se utilizará una entrevista tanto al gerente, contador y un colaborador de la empresa, con el fin de obtener datos confiables y actualizados: la parte económica asumirá el investigador debido a que la utilización de recursos no son excesivos.

Con respecto a los beneficiarios de la investigación se encuentran: gerente, colaboradores de la empresa y clientes beneficiados directos de la toma de decisiones basadas en la realidad y con el fin de mejorar los procesos productivos.

La presente investigación es viable ya que se cuenta con el apoyo de la empresa que está interesada en un análisis profundo y minucioso de la gestión empresarial y como esta repercute en la adecuada toma de decisiones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar el grado de incidencia del Cuadro de Mando Integral en la Toma de decisiones gerenciales en la empresa MASCORONA, para el mejoramiento de la gestión empresarial.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de conocimiento del personal administrativo con respecto a las herramientas de evaluación de la gestión empresarial, para aprovechamiento de los recursos.
- Diagnosticar los parámetros que sirven de fundamentos en la toma de decisiones por parte de los administradores de la Empresa MASCORONA, para determinación de puntos críticos.
- Diseñar el modelo de Cuadro de mando Integral, como instrumento de la gestión administrativa que facilite la eficaz y eficiente la toma de decisiones en MASCORONA.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Según Núñez (2010) en su tesis de investigación previo la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA: “Incidencia del Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la gestión Administrativa y Financiera para mejorar los Resultados Económicos de la empresa Gloapsa S.A. de la ciudad de Ambato”.

Se formuló los siguientes objetivos a.-Determinar herramientas que ayuden al análisis financiero para constatar la situación económica en la empresa, b.- Evaluar las decisiones tomadas por la empresa sin pleno conocimiento de las mismas, c.-Establecer el Cuadro de Mando Integral para un adecuado análisis financiero que ayude a la correcta toma de decisiones.

Utilizó las siguientes modalidades de la investigación como son la bibliográfica tomando diferentes enfoques científicos de libros revistas y ensayos, así también lo que es la investigación de campo realizando un estudio sistemático desde el lugar de los hechos.

Para la recolección de la información se empleó la encuesta al personal de la empresa, una vez tabulados y procesados los datos obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determina que en la empresa no existe un manejo coordinado de cada una de las perspectivas administrativas que se promueva a una mejor participación y un alto nivel competitivo de la empresa en el mercado.
- En la empresa no existe un análisis de la evaluación financiera, por lo cual se desconoce la realidad económica afectando así la toma de decisiones.

- La empresa no cuenta con un cuadro de mando integral lo cual limita el manejo organizacional afectando al cliente y la obtención de mejores resultados administrativos y económicos.

Según Guerrero (2011), en su tesis de investigación previa a la obtención del título de Contabilidad y Auditoría, CPA: “Cuadro de Mando Integral y su incidencia en el servicio al cliente de la empresa SPEEDY de la ciudad de Ambato, año 2011. Pontificia Universidad Católica Sede Ambato”.

Para la investigación se enunció los siguientes objetivos a.-Analizar los procesos de atención al cliente, b.-Proponer el Cuadro de Mando Integral como instrumento para mejorar la atención al cliente. Utilizó para su investigación la modalidad bibliográfica y de campo.

Para obtener la información necesaria la investigadora recurrió a la encuesta al personal y sobre todo a los clientes de la empresa, una vez que se tabularon los datos se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se determina que la empresa no se establece cada uno de los factores internos y externos que se requiere para generar una administración integral.
- La empresa no cuenta con una organización administrativa y financiera, que permita satisfacer las necesidades específicas de los clientes.
- No se proporciona un valor agregado al cliente para sí generar una alta demanda de los servicios del mercado.

Quintiguiña, (2012) en su tesis de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Contabilidad y Auditoría “El Cuadro de mando Integral y su incidencia en el desarrollo comunitario de Comité Pro mejoras de San Bartolomé de Pinillo de la ciudad de Ambato año 2012”. Expuso los siguientes objetivos a.- Establecer la calidad de los procedimientos en manejo administrativo operativo y financiero en la organización, b.-Determinar condiciones de progreso económico y social para la comunidad con su participación activa, c.-Estructurar un modelo de cuadro de mando integral y así mejorar el desarrollo comunitario.

Utilizó la investigación de campo es decir tomando contacto directo con el problema y la bibliográfica. Para la compilación de datos, se realizó mediante la utilización de la técnica de la encuesta, una vez procesada la información se llegó a las siguientes conclusiones:

- En la organización no existen procesos que integren la información administrativa y financiera, lo cual afecta en el desenvolvimiento de sus actividades y por ende del cumplimiento de metas.
- Se determina que no se conoce que la información en cada uno de sus aspectos, lo cual evidencia que los usuarios mantengan una apatía a la colaboración comunitaria.
- No existe un modelo integrador de acciones administrativas y financieras que permitan proyectar una imagen de eficiencia la gestión afectando esto el desarrollo organizacional.

2.2. Fundamentación Filosófica

El desarrollo de la investigación se fundamenta en el pensamiento Crítico propositivo, critico en cuanto analiza y cuestiona la realidad referente al ineficiente control de la gestión empresarial en MASCORONA; y propositivo porque a través de él se busca plantear una alternativa de solución a la problemática del estudio.

De tal manera, al estar comprometido con los seres humanos, el enfoque critico propositivo propicia la participación de los actores involucrados en el proceso investigativo. En este caso, permite la consideración de las opiniones de los empleados y clientes de la empresa, lo cual facilitará la definición de alternativas de solución de acuerdo a la realidad de la empresa.

Fundamentación Epistemológica

En este contexto, el fundamento epistemológico del trabajo se enfoca solo en solucionar la problemática en estudio, sino también contribuir a la generación de conocimiento nuevo por medio de la relación de las variables en estudio.

Fundamentación Ontológica

Se refiere a la razón de ser del proyecto, consiste en el hallazgo de los factores que generaron el problema con la finalidad de encontrar la solución más factible. En efecto, la investigación está orientada a la determinación de las causas que originan el problema en base a las variables: Cuadro de Mando Integral y Toma de decisiones gerenciales. De esta forma facilitará el desarrollo de una propuesta que genere beneficios a la población sujeto de estudio: gerente, empleados y clientes de MASCORONA.

Fundamentación axiológica

El trabajo se desarrolla tomando en cuenta la rectitud, honestidad científica y la verdad de los resultados obtenidos. En efecto de esta forma se garantizará una investigación que contribuya al descubrimiento de la verdad de los hechos, proporcionando así conocimientos válidos y confiables aplicables al tema de estudio.

2.3. Fundamentación Legal

De acuerdo con la Constitución Política del Ecuador 2008, publicada en el Registro Oficial N.449 del 20 de octubre del (2008). En el Capítulo III, Artículo 281, Soberanía Alimentaria, expresa que:

- 1.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente. Para ello, Será responsabilidad del Estado:
- 2.-Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como la de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.

3.- Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.

4.- Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.

Según el Código Orgánico de la Producción, publicada en el Registro Oficial N.351, el 29 de diciembre del (2010), en su Sección Cuarta referente a Comercio e Inversiones (Art. 2), manifiesta que:

Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Según el Código Tributario publicado el 29 de diciembre del (2007), mediante el Registro Oficial N. 3 suplemento N.242. Capítulo III, Deberes Formales de los Contribuyentes Responsables. Artículo 96, menciona que:

- Obtener el Registro Único de contribuyentes
- Impresión y emisión de comprobantes de venta
- Registrar transacciones
- Presentar las declaraciones que correspondan y pagar los impuestos.
- Concurrir a las obligación en el Servicio de Rentas Internas

De acuerdo con la Ley de Régimen Tributario Interno, publicado en el Registro Oficial Suplemento N. 242 del 29 de diciembre del (2007), en los montos para llevar contabilidad:

Capital	\$60.000,00
Ingresos brutos	\$100.000,00
Costos y gastos	\$80.000,00

2.4. Categorías Fundamentales

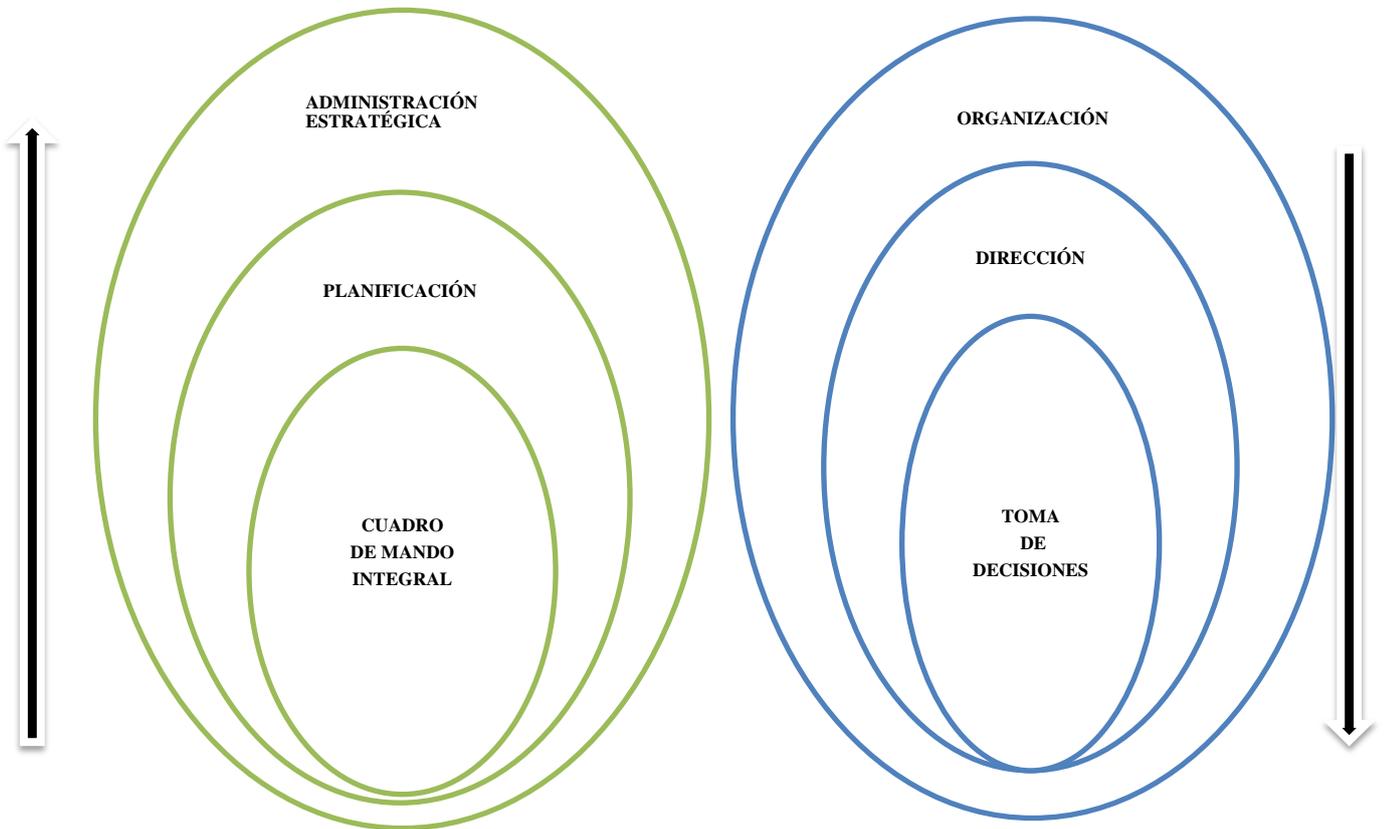


Gráfico 2.1. Red de Inclusiones Conceptuales

Elaborado por: Liliana Velástegui



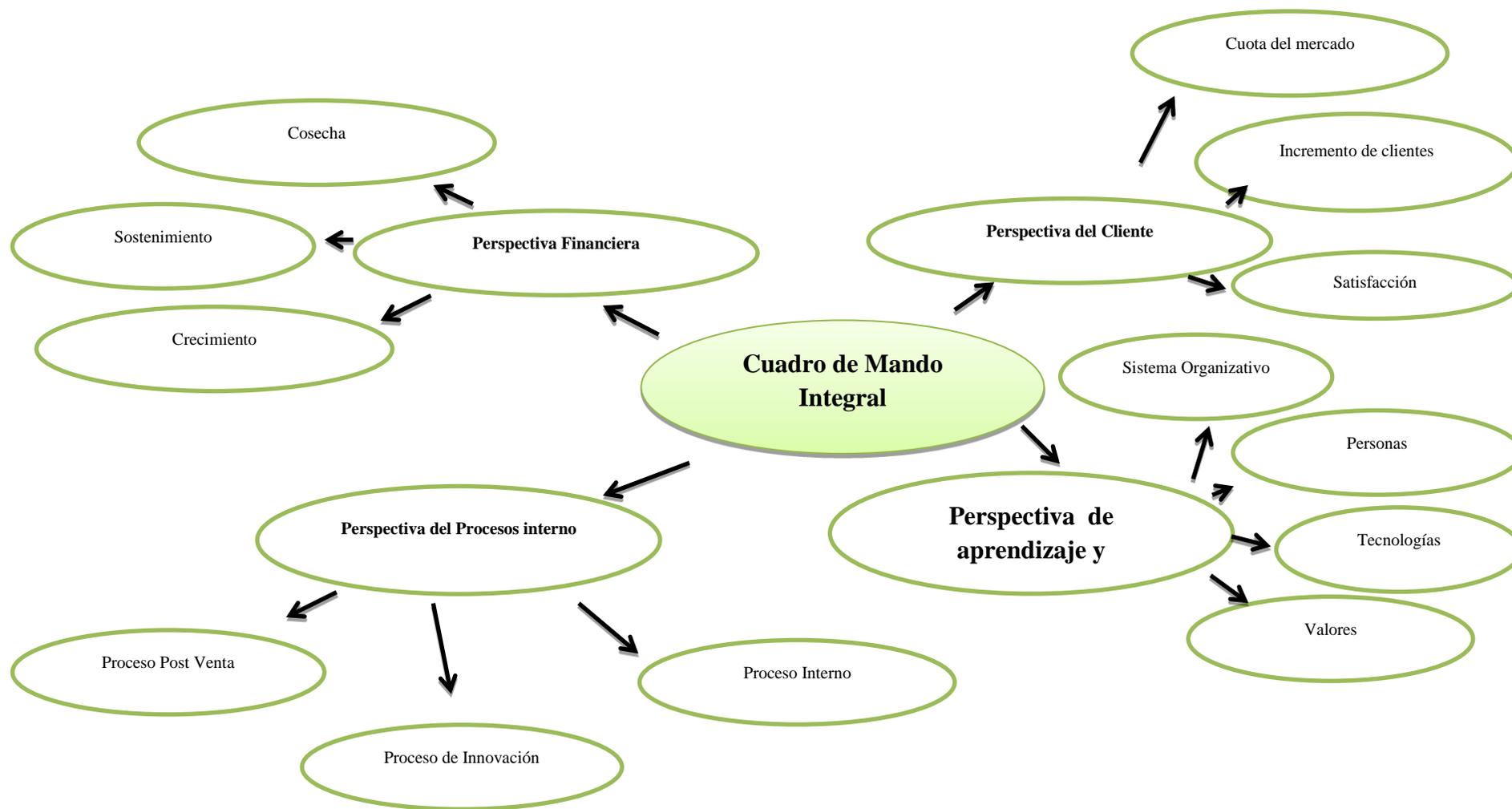


Gráfico 2.2. Constelación de ideas Variable Independiente

Elaborado por: Liliana Velástegui

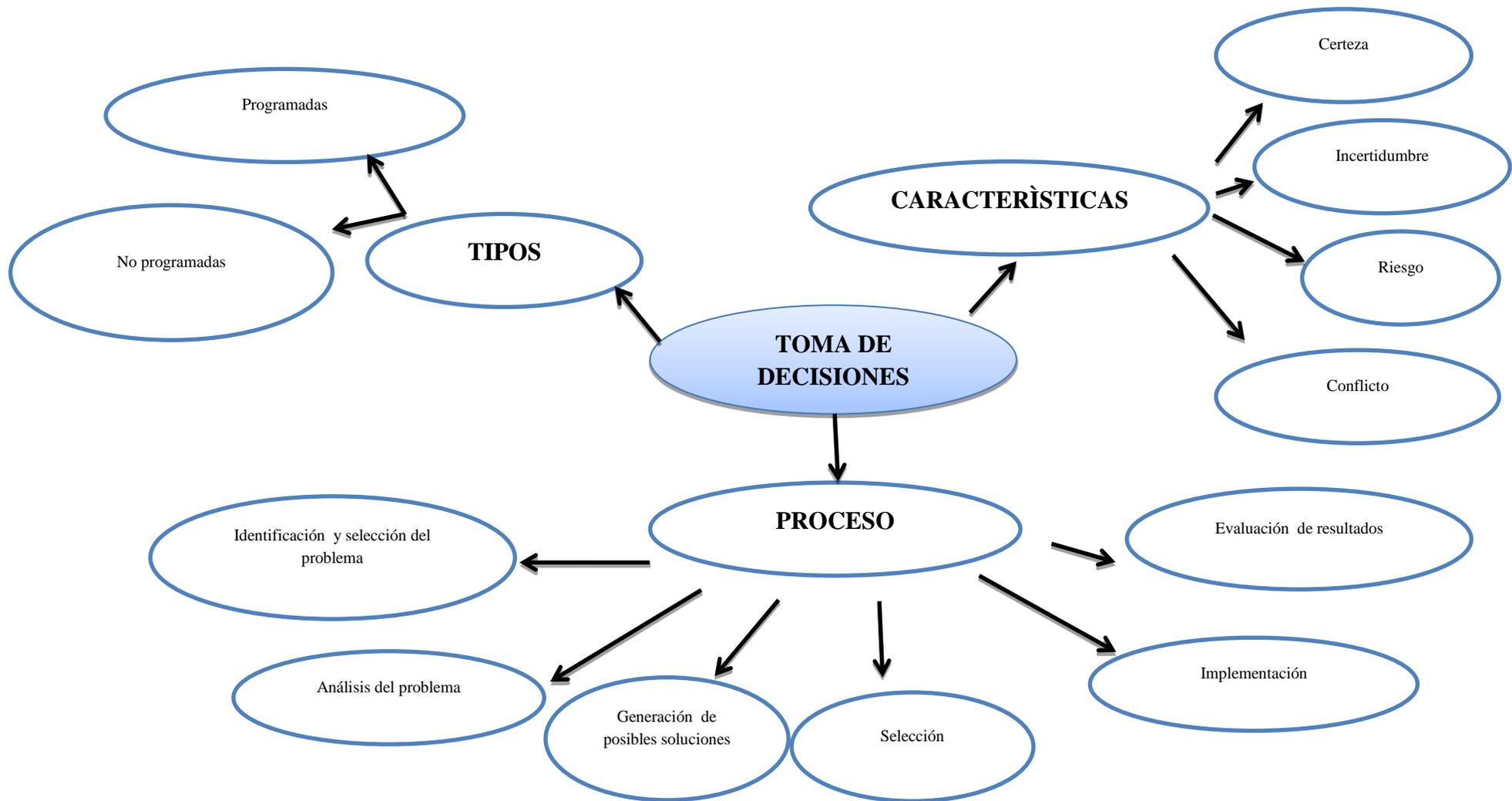


Gráfico 2.3. Constelación de ideas Variable dependiente

Elaborado por: Liliana Veláste

2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente

Administración Estratégica

En términos de Bryan (2000, pág. 15) menciona: *“La Administración estratégica es el proceso de determinar lo que las organización intenta de cumplir, y como debes de dirigir la organización y sus recursos para cumplir estas metas en los próximos meses o años”*. En otras palabras la Administración Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definen estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados.

En un mundo globalizado la Administración Estratégica se ha convertido en un aspecto indispensable de cualquier organización independiente de su tamaño, tal como lo afirma David (2000, pág. 11), la Administración Estratégica es:

“el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que le permitan la organización alcanzar sus objetivos, ello implica integrar a la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo de sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”.

Para Donald (2002), manifiesta: *“conciérne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el "qué" y el "cómo" de la administración. Entiende por el "que" de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema. El "como" es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines.”*

Los beneficios de la administración estratégica, comprenden:

- Sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente

- Mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

En resumen Es por ello que la administración estratégica se vuelve una herramienta fundamental de la administración para impulsar su desarrollo y no solamente ser una empresa del día a día, si no para tener un rumbo y una dirección bien definida.

Lo que la administración estratégica nos ofrece, es la posibilidad de crear un plan estratégico por medio del desarrollo de la misión, visión que es la base seguido de análisis de factores internos y externos para posterior mente crear estrategias especificar para alcanzar nuestros objetivos y metas establecidas.

Planificación

Se entiende por planificación *“es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo”* Serna (1994, pág. 56).

En términos de la ONU (2012) define planificar como: *“Proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados.”*

Por otra parte, para Russell (1994) es: “la planificación se predica sobre la creencia de que el futuro puede ser alterado adoptará bien por nuestra activa participación en el presente”.

En pocas palabras, la planificación es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad

en los bienes y servicios que se proveen.

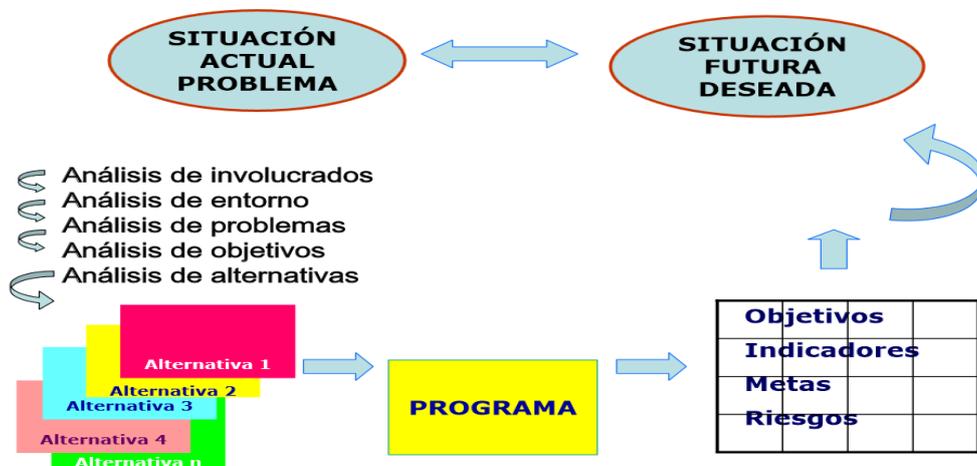


Gráfico 2.4 El proceso de planificación

Fuente: Guía de apoyo al emprendedor

Como se puede evidenciar planificación es un concepto complejo que no se puede precisar sin hacer referencia a un contexto teórico o práctico determinado, pero es necesario evitar riesgos de confundirlos: resultados de “lo planificado” con la validez del proceso o la metodología con los productos o la teoría con los resultados.

El Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan & Norton (2009, pág. 34) “Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo”.

En este sentido, para Creación y Desarrollo de Emprendedores (2000) lo define:

“es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para

comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma”.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana

De acuerdo con Tomas (2008, pág. 57) "*El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la empresa al complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y aprendizaje”.*

El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros, favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión, es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

Ventajas del CMI en las Pymes

Las ventajas dentro de los siguientes factores el CMI como lo menciona Manuales Prácticos para Pyme (2010, pág. 45) mencionan:

“Las Pymes se encuentran desbordadas por el elevado volumen de información distribuida a lo largo de toda la organización. Esta información se almacena en diferentes bases de datos

departamentales y es utilizada por diferentes programas informáticos, lo que dificulta su análisis e interpretación.

- *No existen habitualmente metodologías que permitan la construcción de un sistema de indicadores que faciliten el control del rendimiento de una empresa.*
- *El nivel de introducción de aplicaciones informáticas de gestión es aún bajo, lo que dificulta el seguimiento de la actividad”.*

Efectivamente en este contexto se evidencia las ventajas de los siguientes factores:

“Clarificar, evaluar y actualizar de manera continuada la estrategia diseñada.

Alinear los objetivos estratégicos con los planes de acción a largo, medio y corto plazo de cada una de las áreas o departamentos que conformen la empresa.

Llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento de la empresa en su conjunto y por áreas. Reducir costes, identificando las inversiones y los activos que aportan mayor valor, tanto al accionista como al cliente. Evaluar de manera continuada el alineamiento de los proyectos en curso y los previstos con la estrategia de la empresa, descartando aquellos proyectos no alineados que conlleven riesgos elevados, antes de que puedan afectar a la rentabilidad global de la empresa. Incrementar las capacidades de comunicación de la estrategia a todas las áreas de la empresa debido a que las mediciones del CMI pueden ser utilizadas para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro de la empresa. Lograr, gracias a su utilización, el poder diseñar una herramienta de gestión que permite a la Pyme realizar una estructuración de toda la información que posee. Así, si se tiene organizada la información, el CMI puede simplificar la gestión, mejorando el uso de los sistemas actuales de información”. Manuales Práctico para Pymes (2010, pág. 48)

Perspectiva financiera

En la opinión de Kaplan & Norton (2009, pág. 59) es: *“Aquel cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas”.*

Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, y en menores costes, o ambos; de manera que el último beneficiado será el accionista.

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para construcción del Cuadro de Mando Integral.

Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Entre las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

- **Estrategias de Crecimiento o de Expansión:** (empresas como las y empresas jóvenes).
- **Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad:** (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría).
- **Estrategias de Madurez o Recolección:** (para los negocios que están en su último ciclo de vida).

Fase de Crecimiento o Expansión

En este sentido Universidad de Carabobo (2005) define: *“esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista”*.

No obstante, el principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante, como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

En suma, la fase de crecimiento de organización: Lombardo Hernández & Vallejo (2008, pág. 34):“*Señala algunos de los principales aspectos a considerar para alcanzar el crecimiento como reclutar empleados con potencial, considerando las motivaciones de las carreras profesionales de los posibles trabajadores y transferir los conocimientos tácitos organizacionales y personales de la actual generación al posible sucesor, ya sea un empleado interno o un contratado externo*”.

Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad

Según el criterio Universidad de Carabobo (2005), “*en esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio*”.

En otras palabras, el principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.).

En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

2. Fase de Madurez o Recolección

La fase de madurez según Muñiz (2006), “*en esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente*”.

En pocas palabras esta fase implica crecer de una pequeña empresa y exitosa a una mediana o bien de una mediana a una grande y debe de hacerse frente a una mayor cantidad de problemas de todo tipo.

Los sistemas de control interno e información se vuelven inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y podrán surgir problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento.

Una mayor inversión implicará un aumento en el riesgo; por lo tanto es importante evaluar estos riesgos contra las oportunidades de negocios en los mercados potenciales.

				VIAS DE ACCIÓN		
		Aumento de clientes	Ingresos optimización y productividad	Uso de los activos e inversiones		
CRECIMIENTO	% Ingresos relativos a nuevos productos y servicios.		Ingresos por empleado	% inversion /ventas		
	Venta cruzada		Benchmarking de costes de competidores	Indicadores de capital circulante (Circulante de efectivo)		
	Rentabilidad por producto y por línea de producto		% Reducción de costes	ROI ROA ROE		
MANTENIMIENTO	Rentabilidad por cliente		Costo por unidad física producida	Tasa de uso de activo		
	% Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de producto		Costos indirectos /ventas	Tasa de uso de activo		
MADURACIÓN	Rentabilidad por líneas productivas		Costo unitario por unidad física producida	Payback devoluciones		
	% Clientes no rentables		Coste unitario por transaccion	Rendimiento uso		

Gráfico 2.5. Indicadores Perspectiva Financiera según las fases

Elaborado por: Liliana Velástegui

Perspectiva Proceso interno

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que se define: *“cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales” Kaplan Robert & Norton David. (2009, pág. 70)*

Para esta perspectiva se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y de los clientes.

Procesos de Innovación- estratégicos (difíciles de medir).Ejemplo de indicadores % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, etc.

Existen distintos tipos de innovación, entre ella la incremental según Universidad de Carabobo (2005, pág. 70):*“Innovación incremental se trata de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa que, si bien aisladamente son poco significativas”*.

Esta es cuando se suceden continuamente de forma acumulativa pueden constituir una base permanente de progreso. Así, se observa cómo el crecimiento y el éxito experimentado por las empresas de automoción en los últimos tiempos responde, en gran parte, a programas a largo plazo caracterizados por una sistemática y continua mejora en el diseño de productos y procesos.

En efecto la innovación es un proceso de la empresa importante y en algunos casos radicales implicando: *“una ruptura con lo ya establecido. Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes.”* Universidad de Carabobo (2005, pág. 70)

En resumen se trata de situaciones en las que la utilización de un principio científico nuevo provoca la ruptura real con las tecnologías anteriores.

Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos. Procesos de servicio post venta. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido entre otros que sirvan de soporte.

En términos generales según Guía de Creación de Empresas (2008) afirma: *“resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias”*.

En resumen los procesos son un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangibile o intangible).

Procesos de servicio post venta. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido entre otros que sirvan de soporte.

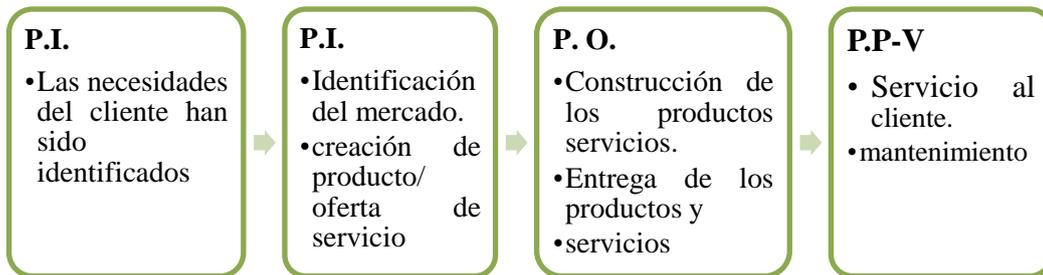


Gráfico 2.6. Perspectiva de Procesos medición indicadores

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Según Domínguez (2009) afirma los tipos de servicio post venta son servicios a los clientes: *“Adiestramiento para el uso es el sistema de comunicación con el cliente mediante el cual se forma y orienta al cliente obtenga el mayor provecho. Manejo de quejas demuestra un “defecto” en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente y para mantener el cliente hay que resolverlas”*.

Perspectiva Cliente

Mediante lo que expresa Kaplan y Norton (2009, pág. 59): *“En la perspectiva del cliente, las empresas identifican el segmento de clientes y de mercado en que han elegido competir. Para esto, es necesario que la estrategia utilice una investigación en profundidad del mercado. Grupos de indicadores centrales de cliente”*.

Efectivamente, si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien es un fuerte indicativo de un problema a futuro. Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se consideran a los clientes y al mercado.

Se refiere, este es genérico en toda clase de organizaciones, los cuales incluyen:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.

- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Tabla 2.1. Indicadores de la cuota de los clientes

INDICADOR	INDICA
Cuota de mercado.	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas)
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Adquisición de clientes	Sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción de clientes.	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad de los clientes.	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Con base al criterio Kaplan & Norton (2009, pág. 62) manifiestan:

“Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna

toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones de transformación del negocio.”

En otras palabras es la que sostiene, impulsa y apoya a las otras porque no solo aborda a las personas, que son el mayor capital de la empresa, sino a los Recursos Humanos en su totalidad, que es un concepto mucho más amplio; una buena política retributiva, de comunicación, de formación, de selección, con planes de carrera bien definidos pueden hacer que una compañía tenga éxito o fracase. Esta perspectiva refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee tanto para desarrollar sus productos y/o servicios como para cambiar y aprender.

La importancia de que los empleados apoyen la estrategia, posean los conocimientos y habilidades necesarios, sosteniéndose sobre la herramienta adecuada y teniendo el clima propicio dentro de la organización para motivar y respaldar la estrategia, es fundamental, como también es fundamental, identificar adecuadamente a las personas clave que se van a responsabilizar de cada perspectiva o indicador.

La importancia de invertir y crear un valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por si solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de competencias claves
- Desarrollo de competencias claves
- Retención del personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado
- Ciclo de tomas de decisiones
- Disponibilidad y uso de información
- Satisfacción del personal
- Confianza en el liderazgo

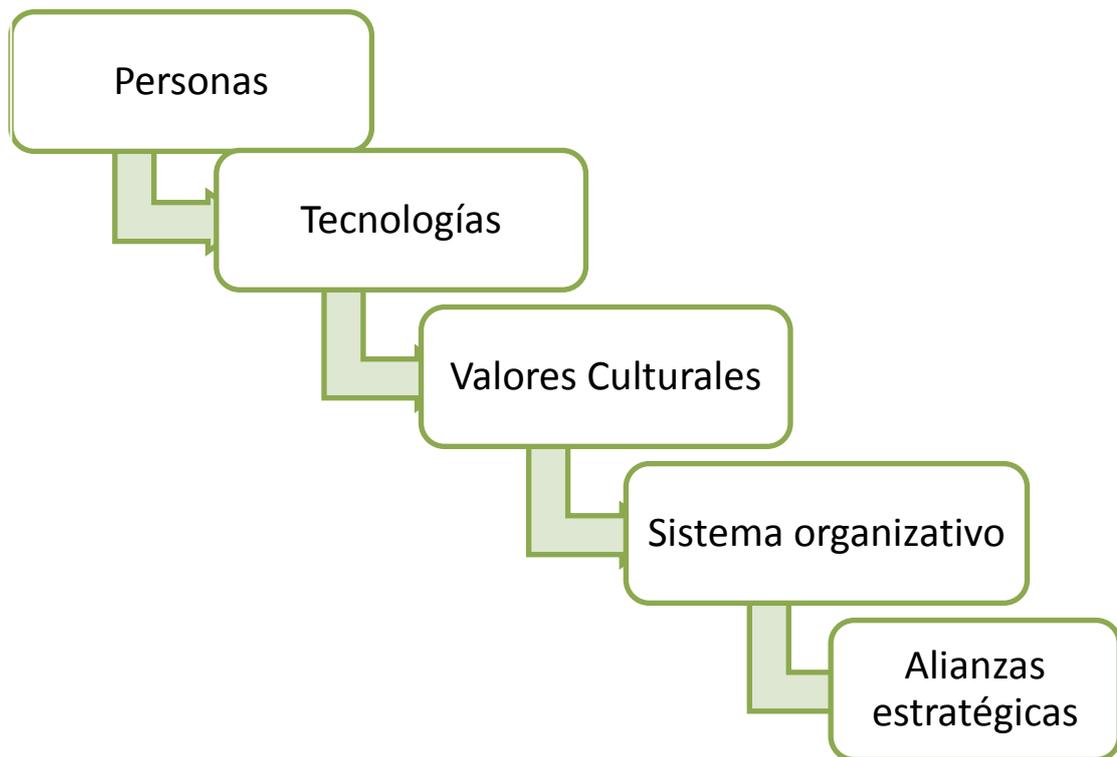


Gráfico 2.7. Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Elaborado por: Liliana Velástegui

RR.HH. Personas

Las personas es una expresión de acuerdo con Salinas (2004) “*es grupo clave, importantes, necesarias y prioritarias. En muchas organizaciones la gestión de esta área no toma la relevancia que requiere, el enfoque es quizá demasiado operativo y suele ser un departamento de personal, enfocado principalmente a gestionar incidencias, bajas, altas y nóminas*”.

En pocas palabras, este punto deseo insistir, simplemente y partiendo de la base de que muchas veces la comunicación no es el mejor proceso que hay en la empresa, debemos depurarlo y mejorarlo, conseguir la implicación de toda la organización, debemos analizar las necesidades formativas para que las capacidades de cada uno acorde a su perfil sean óptimas.

Tecnologías

De acuerdo con Universidad de Carabobo (2005, pág. 56) *“grupo relevante a considerar pero no por las herramientas en cuestión sino por el potencial uso que cada organización a través del conocimiento de sus personas pueda otorgarle a las mismas durante el mismo. Dicho muy llanamente, volvemos a darle al Recurso Humano el valor que se merece, pues podemos tener la tecnología más avanzada y no saber sacarle todo el rendimiento que debemos”*.

En síntesis, es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

Valores – Cultura

En la opinión Greenwood (2001); *“la cultura, conjunto de creencias, actuaciones y valores propios de la organización, debe estar valorada, medida y controlada. Este pequeño detalle puede dar al traste con un proceso de implantación exitoso de cuadro de mando integral. La Cultura debe trabajarse sobre la base de tres aspectos”*.

En pocas palabras los valores son aspectos trascendentales en la vida y desarrollo del ser humano y tiene su comienzo en la familia, para ello, es necesario reconocer que las actitudes de los hijos están marcadas principalmente por lo que observan y experimentan en el hogar, a la vez es necesario destacar la condición de fuente que posee el docente al momento de impartir el aprendizaje y cómo integrar los valores socio-culturales en las actividades diarias.

Sistema organizativo

En términos generales, se puede afirmar que el sistema organizativo es: *“el estilo de liderazgo de los responsables combinado con el formato de la organización piramidal, gestión de equipos, multifuncional, etc.) resulta clave para facilitar la*

puesta en práctica de una metodología como la de cuadro de mando integral”.
Domínguez Inés (2009)

Sin lugar a dudas, es un todo organizacional y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineados por límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiental.

Alianzas estratégicas

Según un documento publicado por Vara (2000), *“ir de la mano con socios elegidos por nosotros en distintas áreas de conocimiento, unidades de negocio, etc. dependerá de la confianza que despleguemos en la relación y en la capacidad de cogenerar valor para la compañía”.*

En resumen las alianzas estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.

Las alianzas estratégicas son asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales productores, etc.

Conceptualización de la Variable Dependiente

Organización

En cuanto a la definición de organización, Thompson (2010) manifiesta que: *“la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”.*

Bajo este escenario, uno de los conceptos más aceptados es el elaborado por Ferrell (2004), enuncia que:

“Organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido”

Dirección

La dirección desde el punto de vista empresarial constituye, un factor fundamental capaz de intervenir de manera positiva al crecimiento organizativo de las empresas, según lo define Koonts (2002), adopta el término dirección como: *“la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”*.

En otras palabras, la dirección es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro deseado.

Respecto a esto Fayol(2000), define la dirección como *“Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que compongan su unidad, en interés de la empresa”*

Efectivamente, es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les

unan para lograr el futuro deseado, surge de los pasos de la planificación y la organización.

Toma de Decisiones

Según Moigne (1999) define el término decidir cómo: *“identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización”*. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consiente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

En este sentido Greenwood (2001), afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a: *“la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluación es de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas”*.

Bajo este concepto Koonts (2005) menciona: *“Son aquellas selecciones entre una gama de alternativas o posibles soluciones, que permiten que bajo criterios fundamentado y validos alejados del sesgo, la incertidumbre, la información errónea en otras, que los gerentes, jefes de divisiones, coordinadores, analista, etc. Ejecuten soluciones asertivas antes las diferentes problemáticas existentes en una empresa o institución, a su vez que esta acción asumida se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo, Finalmente mejorando el desempeño”*.

La calidad de la información para la toma de decisiones tiene un papel preponderante como lo define: Franklin (2008): *“La calidad de la información que una persona puede tener a su disposición acerca de la condición relevante para la toma de decisiones varía mucho, al igual que la cantidad de riesgo que calcularía cada persona. La clase, la cantidad y la fiabilidad de la información*

influyen en el grado de riesgo y en que la persona que tomará la decisión utilice una probabilidad objetiva o una subjetiva para calcular el resultado”.

Tipos de decisiones

Dentro de este marco se encuentran:

Decisiones Programadas

En términos de Herrera (1999), *“Se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas”.*

Efectivamente, como el tipo de problemas que resuelve y se presentan como cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los casos para abordar este tipo de problemas.

Precisamente por ello, los administradores deben generar decisiones programadas para todas aquellas situaciones cuya naturaleza lo permitan.

Davenport & Harris (2007, pág. 53) mencionan: *“Este tipo de decisiones se toma de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas.”*

Ciertamente, toda organización si tiene un problema es recurrente y sus elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces se empieza a perfilar como una decisión programada; sostiene como una decisión programada sus constantes avisos publicitarios en distintos medios sobre todo en televisión, la postulación de esta decisión está fundamentada en el hecho de que previamente está definido este punto dentro de sus presupuestos, esto debido a que ya es rutinaria la compra de publicidad en los distintos medios, por lo tanto los directivos no se concentran en este tipo de decisiones, ya este punto esta predefinido y se ejecuta casi por inercia dentro de la compañía.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan la libertad empresarial, ya que los directivos cuentan con menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de este tipo de decisiones es liberarnos de la carga que acarrea la toma y análisis de decisiones.

Las políticas, las reglas y los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndole al directivo dedicarse a otras actividades más complejas e importantes.

	Tipos de decision	tecnicas para decisiones tradicionales	La toma de modernas
P R O G R A M A B L E S	Decisiones repetitivas de rutina	Habito Rutina (procedimien-tos de acción estandariza-dos)	Investigación de operaciones Análisis matemático Modelos de simulación en computador
	Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización	Estructura organizacional, políticas, directrices, metas, programas,normas y reglas	Procesamiento electrónico de datos

Gráfico 2.8. Decisiones programadas

Fuente: Análisis de decisiones

Decisiones no programadas

De acuerdo con Herrera (1999), considera que son: *“Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales”*

En este sentido, los mismos autores sugieren que si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Sin embargo es propicio mencionar, limitar las decisiones no programadas sólo a los casos que verdaderamente lo ameritan.

Ciertamente como menciona Davenport & Harris (2007, pág. 54): *“Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política*

o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.”

Por consiguiente, problemas como la asignación de los recursos dentro de la organización, que hacer con una línea de productos que fracaso, como mejorar las relaciones con la comunidad, es decir los problemas de mayor magnitud e importancia que enfrenta o enfrentará el management, normalmente requerirán decisiones de tipo no programadas.

N O P R O G R A M A B L E S	Decisiones de momento, mal estructuradas y de nuevas políticas	Juicio, intuición y creatividad. Reglas empíricas	Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicadas:
	Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas	Selección y entrenamiento de ejecutivos, políticas, directrices, normas y reglamentos	Entrenamiento de personas para la toma de decisiones Establecimiento de programas heurísticos para computador

Gráfico 2.9. Decisiones programadas

Fuente: Análisis de decisiones

Proceso para la Toma de decisiones

Identificación selección del problema

La capacidad para identificar problemas representa una condición básica en toda empresa, para que pueda mejorar. En efecto, *“La existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada”*. Salazar(2005).

Sin embargo es propicio mencionar que la situación que impulsa al individuo a participar en el proceso de la toma de decisiones. Esto se da a partir del reconocimiento de un problema y la necesidad de dar solución al mismo. Efectivamente, tal como lo expresa Sashihara (2010, pág. 33):*“La fase del diagnóstico o análisis del problema por lo general esta estimulada por una información que sugiere la necesidad de una acción remediadora”*.

Por otra parte con respecto al modo conveniente para realizar esta fase del diagnóstico en el cual definen el análisis de los problemas como un proceso lógico que canaliza un cierto conjunto de información con el propósito de encontrarle solución adecuada a un problema mayor identificado.

Análisis del problema

En cuanto al análisis del problema Vera (2005) manifiesta que:

“El análisis de problemas es un conjunto de técnicas para:

- *Analizar la situación desde el punto de vista de los involucrados*
- *Identificar los problemas principales en este contexto*
- *Visualizar las relaciones de causa - efecto en el árbol de problemas*
- *Mostrar las interrelaciones entre los problemas y*
- *Mostrar el camino para solucionar los problemas”.*

Necesita que el tomador de decisiones reúna toda la información necesaria acerca de cada una de las alternativas.

Desarrollar alternativas se relaciona con los procesos humanos de inventiva e innovación. Una de las formas de abordarlo es suministrándole condiciones que conduzcan al pensamiento creativo, además de seleccionar personas que posean una imaginación igual.

Para que estas alternativas tengan un significado se necesita de algún tipo de predicción que muestre las posibles consecuencias que surjan al seguir un curso de acción.

Estos resultados pueden obtenerse por lo menos de tres maneras diferentes:

- Mediante estimaciones y adivinanzas
- Mediante el método experimental
- Mediante el conocimiento establecido por las teorías.

El más predominante es el de la estimación que se da para situaciones no programadas. Después de haber organizado la información que indique los resultados probables de varias alternativas, el siguiente paso es la comparación de las alternativas.

Generación de posibles soluciones

Respecto a la importancia de generación de posibles soluciones Internet (2006) *“se debe plantear la situación en términos decisorios. Es fundamental predecir las consecuencias de lo que sucedería al poner en práctica diversas opciones”*.

Por lo anteriormente mencionado este paso se sub-divide en tres tareas:

- La generación de todas las alternativas posibles de solución
- Determinar los criterios que aplicaremos para seleccionar la(s) alternativa(s) con la que trabajaremos (costo, tiempo, impacto, etc.)
- Aplicar los criterios acordados a cada alternativa y seleccionar la(s) que más los satisfaga.

Selección de la alternativa

De acuerdo con Castillo (2005), *“ Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir, determinar sus ventajas y desventajas de forma individual con respecto a los criterios de decisión y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado”*.

Se refiere al análisis debe hacer uso de alternativas como métodos cuantitativos para la evaluación, y es muy importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones. Se deben identificar las decisiones posibles y sus consecuencias. Estas consecuencias pueden referirse a aspectos cuantificables como ingresos, costos, ganancias, etc.

Finalmente, una vez que se ha tomado la decisión es aconsejable volver a estudiar la situación, para asegurarse de que se han considerado adecuadamente todos los

aspectos importantes. Los efectos potenciales de la decisión deben examinarse de nuevo antes de que se implemente el curso de acción preferido.

Implementación de la Mejor Alternativa

Tal como lo expresa Alusivo, Miles & Quintillán (2003), *“La persona que toma la decisión debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas viables”*.

En este paso se elige la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas que pueden ayudar a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar decisiones según el resultado que se busque:

Maximizar.- Tomar la mejor decisión posible.

Satisfacer.- Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo esta forma una meta u objetivo buscado.

Optimizar.- La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas. La elección racional es instrumental: está guiada por el resultado de la acción. Las acciones son evaluadas y elegidas no por sí mismas sino como un medio más o menos eficiente para otro fin. (Por ejemplo: un empresario que desea maximizar la ganancia, en la fabricación de un producto secundario y para ello aplica acciones mejoradas en el área de producción de dicha empresa).

A veces parece carecer de sentido la distinción entre medios y fines. El ejemplo puede ser elegir entre una manzana y una mandarina, o si se elige trabajar o salir con un amigo. Se supone que sencillamente es más importante lo uno que lo otro. Si bien estas elecciones no pertenecen a la categoría de medios para un fin, no hay ningún motivo para decidir que no sean racionales.

Evaluación de resultados

En cuanto a la definición de evaluación de resultados, Génova(2010) opina que: *“después de poner en marcha las decisiones tomadas es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir, si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe analizar el porqué, y dar un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión”*.

Características

Certeza

Respecto a esto Castillo (2009), *“significa que el encargado de tomar una decisión conoce por adelantado el resultado de su elección. Son pocas las decisiones que se toman bajo condiciones de certeza o certidumbre”*.

En otras palabras estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.

Incertidumbre

En este sentido Castillo (2005), *“existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas”*.

Bajo este contexto, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos. En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Efectivamente existen ocasiones donde no pueden asignarse probabilidades a los eventos posibles, a la hora de tomar una decisión, se llama toma de decisiones

bajo incertidumbre. Se basa en la experiencia de la persona que tiene que tomar la decisión y se presenta cuando no se puede predecir el futuro en función de las experiencias pasadas (normalmente va asociado con muchas variables incontrolables). En este tipo de decisiones no se conoce como pueden variar o interactuar las diferentes variables del problema por lo que hay que plantear las diferentes alternativas para la solución.

Con base a este criterio Franklin (2008) menciona: *“La incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, la persona tal vez ni siquiera pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones alternativas y posibles resultados.”*

Riesgo

Según Salazar (2009), es *“Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a cien por ciento.”*

En otras palabras el riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en una mala decisión, trata principalmente del riesgo empresarial, sucede cuando no podemos conocerlo, medirlo y controlarlo.

En un concepto más amplio Gallardo (2012) define al riesgo en la toma de decisiones: *“El principal dilema en el momento de tomar una decisión de inversión”*.

Las decisiones de riesgo se basan en la percepción y tolerancia al riesgo de cada individuo, de igual manera las organizaciones, independientemente de su actividad, su lugar de procedencia o su estatus con respecto a la competencia, toma decisiones con incertidumbre acerca de su comportamiento en el futuro, ya que existen factores que no se pueden predecir con exactitud, pudiendo enumerarse algunas tales como el comportamiento de las ventas pronosticadas, aceptación de un nuevo producto por los consumidores, cambios en las condiciones económicas y políticas de un país, entre otras.

Aun cuando dichas organizaciones, desarrollan modelos estadísticos, con el objeto de pronosticar variables tanto económicas, como políticas y sociales, se tiene la incapacidad de conocer de manera certera los resultados en potencia.

Conflicto de Decisión

En el contexto actual, la búsqueda de la eficiencia, la productividad y la competitividad por parte de las empresas están contribuye a la búsqueda de metodologías de apoyo a la toma de decisiones complejas en escenarios de múltiples criterios de selección. Tales métodos buscan eliminar las conjeturas improvisadas; el pensamiento no explicado, injustificado e intuitivo que acompaña a la mayoría de las decisiones que se toman con respecto a problemas complejos.

Como lo afirma Domínguez (2009), *“Una tendencia al tomar decisiones, en escenarios de múltiples criterios de selección, es la de ponderar los criterios y determinar para cada opción un indicador de desempeño; al multiplicar el peso de los criterios por el nivel de desempeño de cada opción, se construye una jerarquía que permite escoger la mejor de las opciones evaluadas. Este método tiene como base el sentido común. Sin embargo, esta aproximación intuitiva está condicionada, pues podría sesgar el análisis”*.

Conflicto de Atracción - Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo podemos optar por una.

Con base a este criterio, el concepto de conflicto de atracción es aquel que lo define como *“sistema que tenga la capacidad de disponer de la información pertinente, de calidad y de manera oportuna, que permita a la gerencia hacer uso de la misma y que pueda elegir entre varias alternativas de acuerdo a las metas y capacidad de la organización de llevar a cabo lo que se propone”*. Gallardo(2012).

Conflicto de Evitación - Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tenemos que optar por una.

Bajo este escenario, uno de los conceptos más aceptados es el elaborado por Franklin (2008), *“La evitación de la situación que provoca ansiedad es una de las respuestas más comunes para intentar regularla. Es más fácil de ejercer frente a estímulos exteriores o ambientales que ante estímulos internos o de valoración social.”*

Conflicto de Atracción - Evitación.- Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables.

Sin embargo al analizar los conflictos de atracción es conveniente tener en cuenta que tiene, *“la importancia en la toma de decisiones el juicio retoma relevancia debido ya que nos indica que un problema o situación ha sido valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino de acuerdo a las alternativas.”* Moigne (1999).

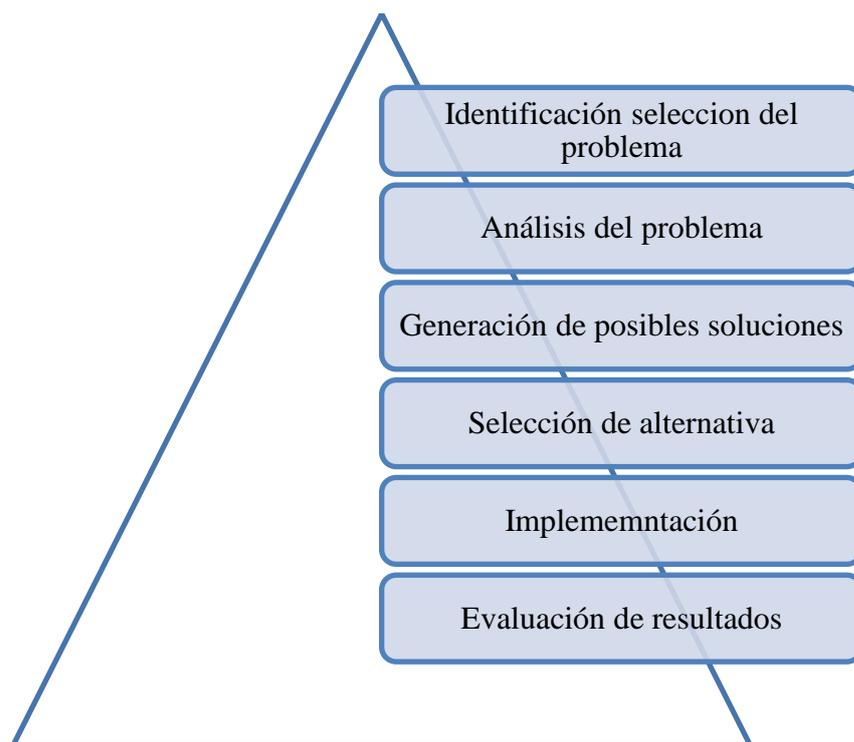


Gráfico 2.10. Proceso de Toma de Decisiones

Elaborado por: Liliana Velástegui

2.5. Hipótesis

El Cuadro de Mando Integral incide significativamente en la Toma de Decisiones en la empresa MASCORONA.

2.6. Señalamiento de Variables

Variable independiente: Cuadro de Mando Integral Cuantitativa

Variable Dependiente: Toma de Decisiones gerenciales Cuantitativa

Unidad de Observancia: MASCORONA

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

El presente trabajo tendrá un enfoque mixto, el cual de acuerdo con Hernández (2012); *“representa el más alto grado de investigación o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo”*.

En efecto, el estudio se desarrolla mediante la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, logrando una perspectiva más precisa del problema de investigación.

Si bien es cierto, las modalidades de investigación mixta son varias; no obstante por las características del tema de investigación, se ha considerado como enfoque predominante o principal el cuantitativo.

Bajo esta premisa, la investigación emplea un enfoque predominante cualitativo como lo indica Vera (2009); *“es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”*.

De esta manera, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el asunto o problema, como lo indica Mejía (2009): *“ La investigación cualitativa tiene como objetivo central comprender la intención del acto social, esto es la estructura de motivaciones que tienen los sujetos, la meta que persiguen, el propósito que orienta su conducta, los valores, sentimientos, creencias que lo dirigen hacia un fin determinado”*.

De esta manera, el investigador logra facilitar la participación y colaboración integral de todo el personal implicado en la problemática; en la cual, se ve involucrado ayudando a resolver inquietudes con su experiencia, permite generar

conclusiones encaminadas encaminadas a obtener una perspectiva general del problema en la empresa una manera práctica y eficaz.

3.2. Modalidad básica de la investigación

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

Investigación de Campo

De acuerdo con Barbaresco (2009), *“este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio o problema a investigar”*.

Para el caso de la presente investigación, la investigación de campo se ha realizado mediante la recolección de información de manera efectiva a través de técnicas e instrumentos de investigación y tomando contacto de forma directa con la realidad de la empresa MASCORONA, así también realizando el estudio y comprobación de la hipótesis desde el mismo lugar de los hechos donde se producen los acontecimientos.

Investigación Bibliográfica / documental

Para Rodríguez (2008) la investigación de bibliográfica *“es un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes impresas (documentos escritos). Es decir, se realiza una investigación bibliográfica especializada para producir nuevos asientos bibliográficos sobre el particular”*.

Se caracteriza por:

- Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.
- Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.

- Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.

En este sentido, en el presente proyecto la investigación bibliográfica se ha desarrollado mediante la revisión de toda la información primaria y secundaria existente sobre temas relacionados con la problemática de MASCORONA, aspectos relacionados con la gestión empresarial, Cuadro de Mando Integral y Toma de decisiones.

Por tanto, la investigación se ha ejecutado en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base para la construcción de conocimientos, utilizando las diferentes técnicas de: localización, fijación de datos y análisis de documentos y de contenidos.

3.3. Niveles o tipos de investigación

Investigación Descriptiva

De acuerdo con Mágico (2009) *“La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”*.

Los estudios descriptivos exigen que el investigador identifique de antemano las preguntas específicas que desea contestar, cómo las responderá y las implicaciones que posiblemente tengan para el gerente de mercadotecnia.

Es preciso que se fije una finalidad bien definida. En conclusión, se puede afirmar que ha sido necesaria la aplicación de coeficientes que permitieron establecer la presencia de la correlación estadística de las variables, es decir el grado de relación entre el Cuadro de Mando Integral y la Toma de Decisiones.

Ciertamente, en este nivel investigativo se ha determinado el vínculo existente entre las variables de estudio, lo cual ha permitido a la comprensión completa de la problemática.

Investigación Explicativa

Tamayo (2008), define la investigación explicativa *“la encargada de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto”*.

En este sentido, se ha buscado estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis.

Con la investigación explicativa se ha logrado encontrar las causas del porqué de las situaciones, en qué condiciones se han dado, permitiendo definir con claridad las variables que están relacionadas con el problema planteado.

3.3.1. Métodos de la investigación

Para esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

Inductivo

De acuerdo con Ochoa (2002) menciona *“es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales”*.

En efecto, dentro de este nivel se ha precedido a examinar la hipótesis planteada, investigación de leyes científicas, y las demostraciones”.

Analítico

En palabras de Chagoya (2008), es aquel *“se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”*. Ciertamente en esta metodología de investigación ha sido necesaria la comprensión de donde se forma como el problema, investigando desde la raíz del mismo y avanzando indagando sobre los resultados de este problema.

3.3.2. Técnicas de Investigación

Para esta investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Entrevista:

Este tipo de técnica la define Puente (2000) como: *“es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.”*

Esta técnica se aplicó al gerente y los empleados de la empresa con el fin de obtener información, sobre el criterio que ellos emiten en relación al problema del control de la gestión.

Encuesta

Dentro de este marco Stanton, Etzel & Walker(2004) definen: *“las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado”*.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Esta técnica será aplicada a los clientes de la empresa ya que permitirá conocer su criterio en relación al funcionamiento de la empresa, a sus necesidades y requerimientos.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Metodológicamente Spiegel (2009) menciona, *“una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”*.

La población de la empresa es un total de 19, colaboradores el mismo que no amerita realizar un muestreo ya que es perfectamente manejable.

Tabla 3.1. Colaboradores de la empresa

Áreas de la empresa	Número
Administrativo	5
Escogido	4
Empacado Manual	2
Obreros	2
Bodeguero	1
Jefe de despachos	1
Ventas	2
Distribución	2
TOTAL	19

Fuente: Rol de MASCORONA

Elaborado por: Liliana Velástegui

En cuanto se refiere a los clientes fue tomada la base de datos de la empresa una población de 58 clientes fijos

Tabla 3.2. Clientes de la empresa

Cientes	Número
Zona Centro	26
Zona Costa	15
Zona Quito	15
Zona Austral	2
Total	58

Fuente: MASCORONA

Elaborado por: Liliana Velástegui

3.4.2. Muestra

En palabras de Spiegel (2009), manifiesta que: *“la muestra es una parte de la población a estudiar que sirve para representarla; una muestra representativa*

contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en la población”.

Cálculo de la muestra:

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población o Universo.

P = Probabilidad de Ocurrencia (0.50)

Q = Probabilidad de no Ocurrencia (0.50)

E = Error permitido

Z = valor normal estándar asociado con el grado confianza.

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + (N - 1) \cdot e^2}$$

3.5 Operacionalización de las Variables

Tabla 3.3. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral

Concepto	Categoría	Indicador	Ítems	Instrumento
Es un instrumento de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento..	Financieros	Indicadores financieros	¿El actual desempeño empresarial permite? ¿Se evalúa el desempeño empresarial?	Entrevista Encuesta personal
	Clientes	Satisfacción del cliente	¿La empresa comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes, que guíen al personal en su acción y permiten evaluar sus realizaciones?	Encuesta personal
	Procesos internos	Desarrollo innovación	¿La empresa desarrolla estrategias considerando las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades? ¿Conoce la misión de la empresa?	Encuesta personal Encuesta personal
	Aprendizaje y desarrollo	Grado de compromiso	¿La empresa define, documenta y fija responsabilidades sobre los procesos realizados por los colaboradores dentro de la entidad? ¿Existe una buena relación laboral entre directivos y el personal? ¿La empresa desarrolla estrategias considerando las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?	Encuesta personal Encuesta personal

Elaborado por. Liliana Velástegui

Tabla 3.4. Variable Dependiente: Toma de Decisiones Gerenciales

Concepto	Categoría	Indicador	Ítems	Instrumento
La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se diagnostica el problema y mediante una búsqueda y evaluación de alternativas o formas que ayuden a resolver las diferentes situaciones presentadas en la organización	Certeza	Probabilidad de ocurrencia	¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas por la empresa?	Encuesta personal
	Incertidumbre	Probabilidad de éxito	¿Cómo usted aporta la toma de decisiones?	Encuesta personal
			¿De qué manera se involucra a los empleados en la toma de decisiones?	Entrevista Gerente
	Riesgo	Costo de alternativas de elección	¿De que dependen las decisiones que se toman en la empresa?	Entrevista Gerente
			¿Cuál es el procedimiento que usted utiliza para analizar las alternativas antes de tomar la decisión?	Entrevista Gerente
	Conflicto de decisión		¿La empresa define, documenta y fija responsabilidades sobre los procesos realizados por los colaboradores dentro de la entidad?	Encuesta personal
	Visión		¿Existe una buena relación laboral entre directivos y el personal?	Entrevista Gerente
			¿La empresa desarrolla estrategias considerando las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?	Entrevista Gerente

Elaborado por. Liliana Velástegui

3.6 Recolección de la información

La recolección de información de los datos en proceso de investigación es una de las etapas más delicadas. De ellas van a depender los resultados que se obtengan en dicha investigación

3.6.1. Plan de Recolección de información

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

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados en la presente investigación son, gerente, empleados y los clientes de MASCORONA. De los cuales se obtendrá la información que proporcione ayuda pertinente para mejorar la situación de la empresa.
- Selección de técnicas a emplear en el proceso de recolección de la información

La encuesta

Se realizó para recolectar información acerca de la opinión que tienen los colaboradores de la empresa y cómo repercute en la gestión.

La entrevista

Se efectuó para recolectar información acerca de la opinión que tiene el gerente y contadora Jefe de ventas Despachador sobre la toma de decisiones en la empresa.

Instrumentos seleccionados o diseñados con la técnica escogida para la investigación: se realizó un cuestionario al gerente, empleados y una entrevista al gerente y personal directamente relacionado con la toma de decisiones en la empresa.

Selección de los recursos de apoyo: los recursos de apoyo que respaldaron fueron: las instalaciones de la planta Procesadora MASCORONA, además se cuenta con el apoyo del gerente Ing. Enrique Galarza y de sus colaboradores, para poder obtener información necesaria para el estudio.

Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va aplicar los instrumentos condiciones de tiempo y espacio.

Tabla 3.5. Procedimientos de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTOS
ENCUESTA	<p>¿Cómo? Aplicando un cuestionario de preguntas.</p> <p>¿Quiénes? Empleados de, gerente y clientes MASCORONA.</p> <p>¿Cuándo? Julio 2013</p>
ENTREVISTA	<p>¿Cómo? Aplicando un cuestionario de preguntas.</p> <p>¿Quiénes? Gerente y empleados de MASCORONA.</p> <p>¿Cuándo? Julio 2013</p>

Fuente: MASCORONA

Elaborado por: Liliana Velástegu

3.7. Procesamiento y análisis de la información

3.7.1 Plan de procesamiento de la información

Comprende el conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante la revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de la información defectuosa, contradictoria, incompleta y no pertinente, etc.

Se efectuó repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para aumentar de las que faltó contestación, la falta de contestación. Tabulación o cuadros según las variables de cada hipótesis, manejo de la información, estudio estadístico de los datos para presentación de resultados.

Para el desarrollo de la presente investigación utilizaremos la tabla que nos permitió tabular de una manera efectiva donde la primera columna será las opciones de las preguntas.

Representaciones gráficas

Para la investigación se realizó el gráfico circular, ya que muestra la contribución de cada respuesta, además se le utilizara para agregar una serie de datos.

Las gráficas circulares fueron una herramienta que ofrece un análisis visual de información de fácil entendimiento, definiendo las gráficas circulares como una gráfica para mostrar el tamaño relativo de diferentes componentes de un conjunto de información para medir y comparar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

Una vez que se ha concluido con la etapa de recolección de información es decir, cuando se han obtenido los datos necesarios para el desarrollo de la investigación; el siguiente paso es el procesamiento y análisis de los mismos, tal como lo indica Rodríguez (2010) menciona que: *“los datos recogidos en el campo constituye en la piezas susceptibles de análisis, utilizando la evidencia recogida y transformarla en datos manejables para la interpretación”*

Con el fin de obtener una mayor comprensión del modo que se ha realizado el proceso de análisis de los datos, se ha realizado una revisión detenida de la información obtenida con el fin de eliminar posibles riesgos de errores u omisiones y verificar que todas las preguntas hayan sido contestadas.

En efecto se procedió a la tabulación de los datos en tablas, listados de datos que de manera agrupada muestran las respuestas que se recabaron de la investigación, distribuyéndolas de acuerdo a categorías definidas.

La presentación de la información se realizara mediante gráficos circulares permiten expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Permitiendo una comprensión global, rápida y directa de las cifras.

Cabe recalcar que le proceso de presentación de la información fue realizado con la ayuda de programa informático de Excel; mismo que permitió la elaboración de tabla con frecuencias y porcentajes así como las gráficas circulares sobre las diferentes preguntas del cuestionario. De esta forma, una vez concluidos estos pasos, los resultados obtenidos del proceso de análisis se presentan a continuación.

1.- ¿La empresa le comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes que guíen al personal en su trabajo?

Tabla 4.1. Comunicación de metas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	8	39
NO	11	61
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta personal de MASCORONA



Gráfico 4.1. Comunicación de metas

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

El 58% de los encuestados, tiene una perspectiva que la comunicación de las metas y las asignaciones en el trabajo no son claras, mientras un 42% manifiesta que si existen comunicación en las asignaciones con lo cual les permite desarrollar su trabajo de manera adecuada.

Interpretación

Por lo mencionado anteriormente se puede evidenciar que la mayoría de las personas encuestadas no se encuentran conformes con la comunicación en las asignaciones del trabajo, que les permitan conseguir las metas propuestas por la empresa, con ello es necesario establecer medios en los cuales todo el personal de la empresa conozca y se identifique a donde deben llegar y de cómo cada uno de ellos aportará para la consecución de los mismos.

2.- ¿Se establece procedimientos para cada área de trabajo?

Tabla 4.2. Procedimientos en el trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	32
Frecuentemente	7	37
Nunca	6	31
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta personal de MASCORONA

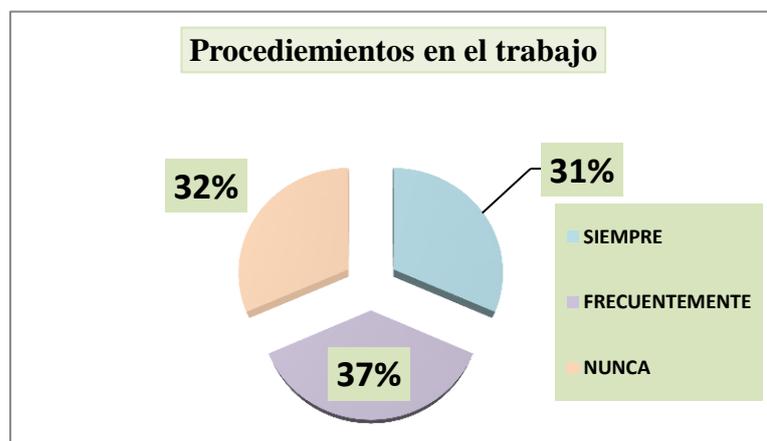


Gráfico 4.2 Procedimientos en el área de trabajo

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

El 32% de los encuestados menciona que siempre se establecen procedimientos de acuerdo a cada área de trabajo, mientras que con un porcentaje similar del 31% manifiestan que nunca se establecen los mismos, y un 37% indican que frecuentemente los ejecutan.

Interpretación

Los resultados indican que la mayor parte de los empleados consideran que siempre y frecuentemente se establecen procedimientos para cada área de trabajo, mientras que con un menor porcentaje indican que nunca es comunicado. Por lo cual es urgente buscar mecanismos que faciliten que cada persona esté debidamente informada de que funciones le corresponde realizar.

3.- ¿Se evalúa el desempeño al personal?

Tabla 4.3. Evaluación al personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	1	5
Frecuentemente	5	26
Nunca	13	68
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta personal de MASCORONA

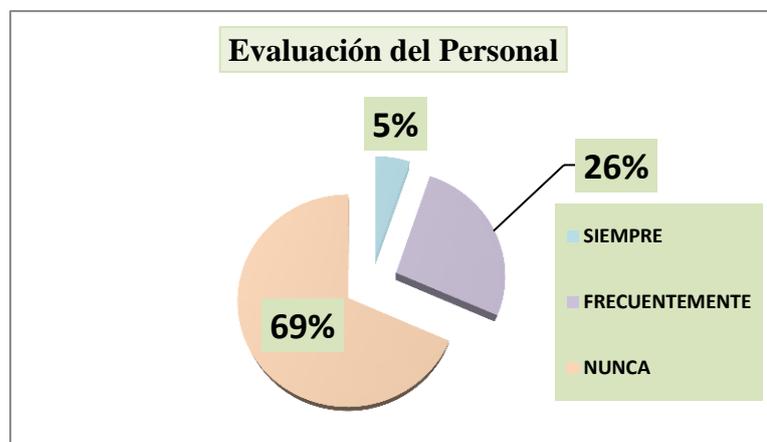


Gráfico 4.3. Evaluación al personal

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

Un 69% de la población considera que nunca se realiza evaluación al personal, mientras que con un 26% consideraban que frecuentemente se lleva a cabo las evaluaciones y con un mínimo porcentaje del 5% manifiestan que siempre se llevan a cabo estas.

Interpretación

La mayoría de la población coincidió en que no se realizan evaluaciones periódicas a personal de la empresa, por lo cual es necesario implementar sistemas que permitan evaluar al personal y que el trabajador sienta que su esfuerzo es percibido, obteniendo en ellos más esmero y mayor interés en el trabajo.

4.- ¿Cree usted que existe una buena relación entre el gerente y los empleados de la empresa?

Tabla 4.4. Relación entre gerente y empleados

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	16	84
No	3	16
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta personal MASCORONA

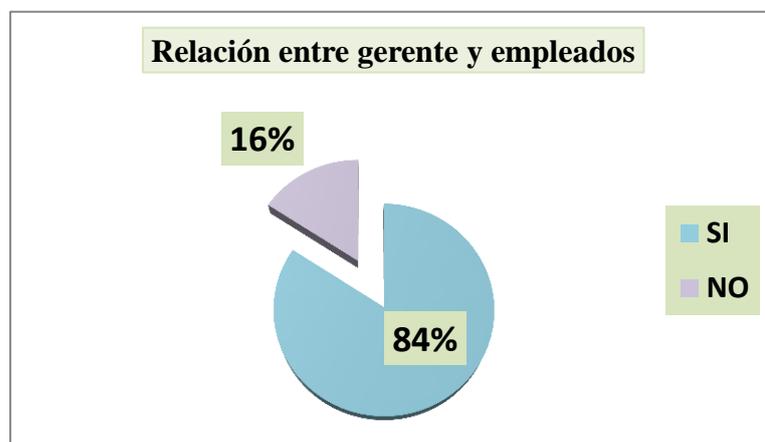


Gráfico 4.4. Relación entre gerente y empleados

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

Se puede ver en el gráfico que un 84% de los encuestados manifiestan que existe una buena relación entre el gerente y los empleados, y con mínimo porcentaje del 16% opinan lo contrario.

Interpretación

La mayoría de los empleados consideran que existe una buena relación entre la dirección y los subordinados, lo cual es un factor importante en la motivación del personal ayudando a mejorar la cultura corporativa y aumentando la productividad.

5.- ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Tabla 4.5. Misión de la empresa

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	9	47
NO	10	53
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta personal de MASCORONA

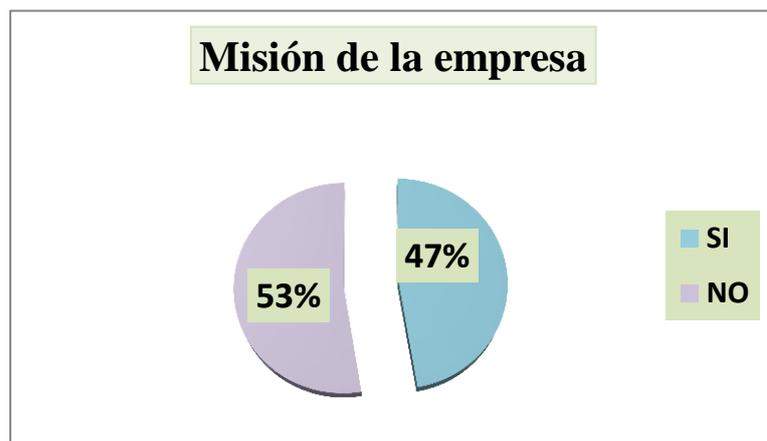


Gráfico 4.5. Misión de la empresa

Elaborado por: Liliana Velástegui

Análisis

Un 53% de los encuestados dijeron que conocen la misión institucional de MASCORONA, mientras un 47% menciona que desconocen la misión y por lo tanto no se encuentran relacionados con ella.

Interpretación

Con lo antes citado, se puede concluir que la mayoría de la población, requiere mayor comunicación interna, en la que se conformen grupos de trabajo y se expongan los valores corporativos y la misión de la empresa, en las cuales se debe integrar al gerente, personal administrativo y de producción.

6.- ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Tabla 4.6. Visión de la empresa

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	6	32
No	13	68
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta personal de MASCORONA

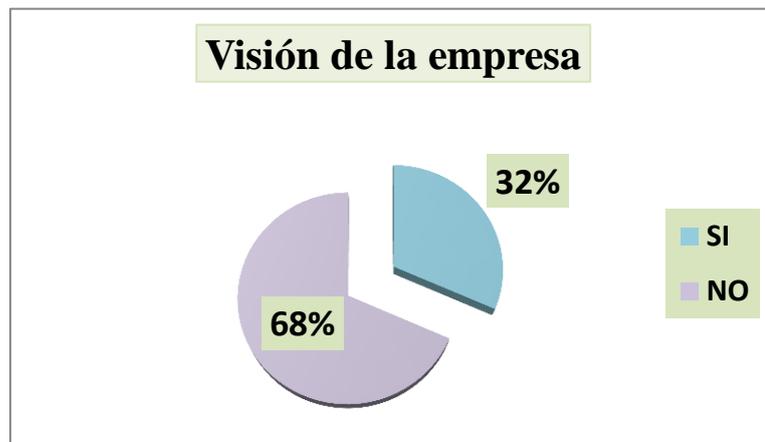


Gráfico 4.6. Visión de la empresa

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

Podemos observar que la gran mayoría de la población con un 68% contestó que desconocen la visión de la empresa, mientras que un 32% mencionan que si están involucrados con ella.

Interpretación

Los resultados indican que la mayoría de los empleados no se encuentran familiarizados con la visión de MASCORONA, lo cual es punto crítico en la gestión de la empresa, considerando que en la correcta comunicación de la misma, representa la guía para llegar al fin propuesto. De ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles. Ayudando a trabajar en la misma dirección a todos los que componen la empresa.

7.-¿Considera usted que se debería implementar una herramienta que permita monitorear la gestión y contribuya a la adecuada toma de decisiones?

Tabla 4.7.Control de gestión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	9	47
NO	10	53
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada MASCORONA

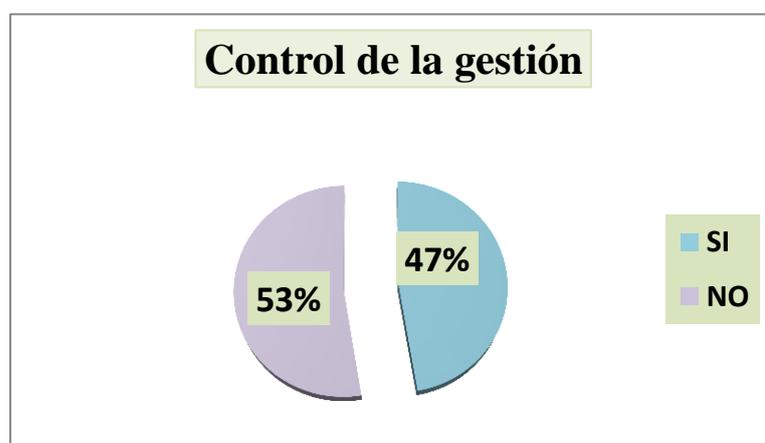


Gráfico 4.7. Control de la gestión

Elaborado por: Liliana Velástegui

Análisis

Podemos observar que la mayoría de la población con un 53% consideran que no se necesita una herramienta para controlar la gestión, mientras que un porcentaje significativo del 47% manifiestan que si es necesario la implementación.

Interpretación

Un porcentaje significativo de los empleados coincide que es necesario que MASCORONA, implemente un herramienta del monitoreo de la gestión, para sirva de guía para lograr los objetivos propuestos y proporcione un instrumento para evaluarlos.

8.- ¿Considera usted que se realiza evaluación desempeño empresarial?

Tabla 4.8.Evaluación empresarial

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	5
Frecuentemente	4	26
Nunca	12	68
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta aplicada MASCORONA

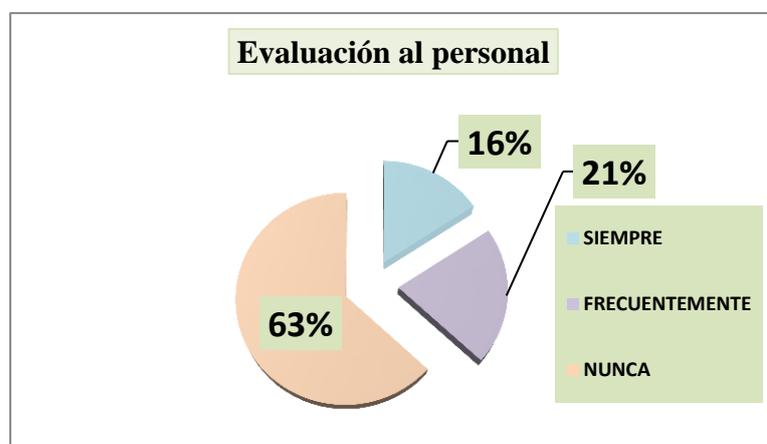


Gráfico 4.8. Encuesta personal MASCORONA

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

Un 63% de la población considera que nunca se realiza evaluación empresarial, mientras que con un 21% consideraban que frecuentemente se lleva a cabo las evaluaciones y con un mínimo porcentaje del 16% manifiestan que siempre se llevan a cabo estas.

Interpretación

La mayoría de la población coincidió en que no se realizan evaluaciones empresariales periódicas, por lo cual es necesario implementar un sistema que permitan evaluar el desempeño, herramienta necesaria para la consecución de los objetivos planteados contribuyendo a obtener productos de calidad y optimizando los recursos disponibles (técnicos humanos y financieros).

9.- ¿Considera usted que se realiza que las capacitaciones en la empresa se realizan?

Tabla 4.9. Capacitaciones

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	5
Frecuentemente	4	26
Nunca	12	68
TOTAL	19	100

Fuente: Encuesta al personal de MASCORONA

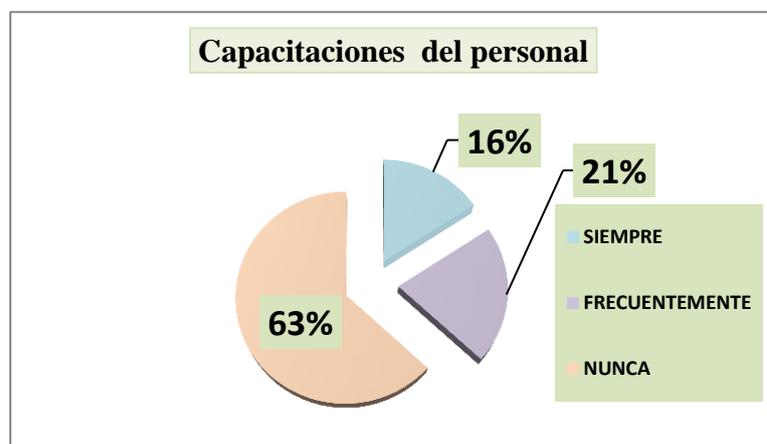


Gráfico 4.9. Capacitaciones al personal

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

Un 63% de la población considera que nunca dictan capacitaciones, mientras que con un 21% consideraban que frecuentemente se lleva a cabo las capacitaciones y con un mínimo porcentaje del 16% manifiestan que siempre se llevan a cabo estas.

Interpretación

La mayoría de la población coincidió en que no se realizan capacitaciones, por lo cual es necesario implementar un cronograma de capacitaciones mejorando mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Encuesta a los clientes de MASCORONA

10.- ¿Considera usted que el trabajo realizado por los trabajadores es íntegro?

Tabla 4.10. Trabajo íntegro

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	20	35
Frecuentemente	21	36
Nunca	17	29
TOTAL	58	100

Fuente: Encuesta clientes de MASCORONA

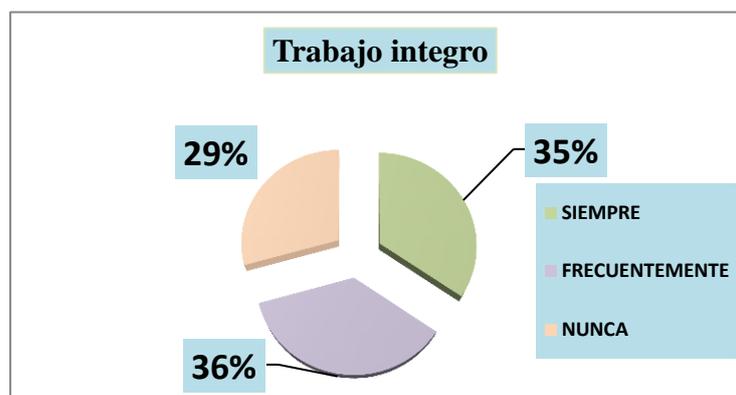


Gráfico 4.10. Trabajo íntegro

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

El 36% de la población considera que el trabajo realizado por los empleados es íntegro, mientras que con un porcentaje casi similar de 35% consideraban que frecuentemente lo es y con un menor porcentaje del 29% manifiestan que nunca, los trabajadores de MASCORONA trabajan de manera íntegra.

Interpretación

Por lo anteriormente citado se puede mencionar que la mayoría de los clientes considera que frecuentemente o que nunca el servicio brindado por los empleado es íntegro y probo, considerando que buscar un nuevo cliente es seis veces más caro que mantener uno, por lo cual la percepción de calidad en servicio prestado es un factor importante si se desea mantener e incrementar la cartera de clientes.

11.- ¿Está conforme con la atención prestada por los vendedores?

Tabla 4.11. Atención de los vendedores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	10	17
Frecuentemente	31	29
Nunca	17	54
TOTAL	58	100

Fuente: Encuesta clientes de MASCORONA

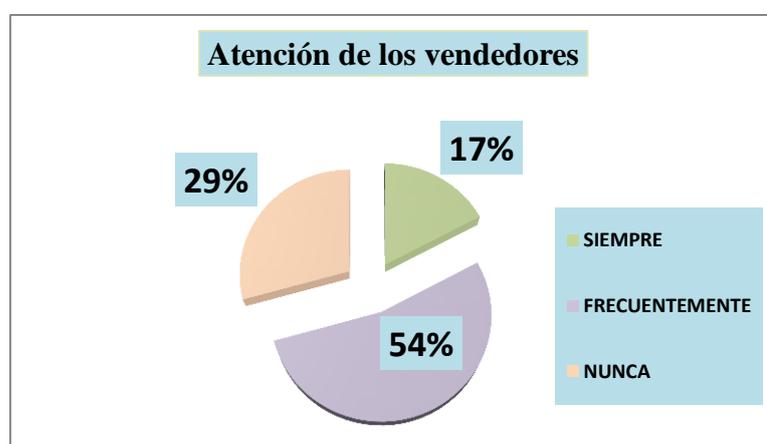


Gráfico 4.11 Atención a los vendedores

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

Se puede observar que el 54% de los clientes mencionan que frecuentemente se encuentran satisfechos con la atención de los vendedores, mientras que un 29% que nunca lo están y con mínimo porcentaje de tan solo 17% nunca están conformes con la atención de los vendedores.

Interpretación

La mayoría de los clientes no se encuentra totalmente satisfecha con la atención brindada por los vendedores de la empresa causando desconfianza en ellos, además incidiendo de manera negativa en la imagen de profesionalismo y calidad de la que MASCORONA quiere ser referente.

12.- ¿Cree usted qué los vendedores deben recibir capacitaciones sobre atención al cliente?

Tabla 4. 12. Capacitaciones a los vendedores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	52	17
No	6	29
TOTAL	58	54

Fuente: Encuesta clientes de MASCORONA

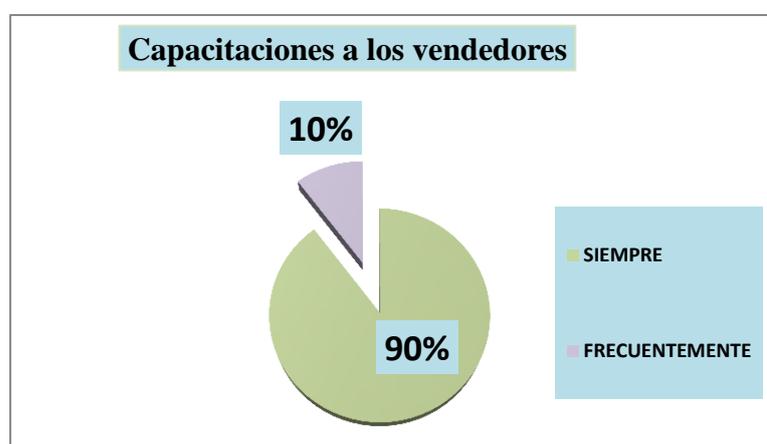


Gráfico 4.12 Capacitaciones de los vendedores

Elaborado por: Liliana Velástegui

Análisis

Un 90% de los encuestados manifestaron que los vendedores necesitan capacitaciones sobre atención al cliente y tan solo un 10% considera que no las necesitan.

Interpretación

La mayoría de la población concluye que las capacitaciones al personal son indispensables para que exista una efectiva relación de negocios con MASCORONA, considerando que los vendedores son un aporte que va mucho más allá de su valor como mano de obra. Su capacidad, creatividad y disposición frente a todo lo que realizan influye directamente, y como ninguna otra cosa, en la realización de negocios por parte de la empresa

13.- ¿Considera usted que su pedido es entregado oportunamente?

Tabla 4.13. Pedidos oportunos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	10	17
Frecuentemente	15	26
Nunca	33	57
TOTAL	58	100

Fuente: Encuesta clientes de MASCORONA

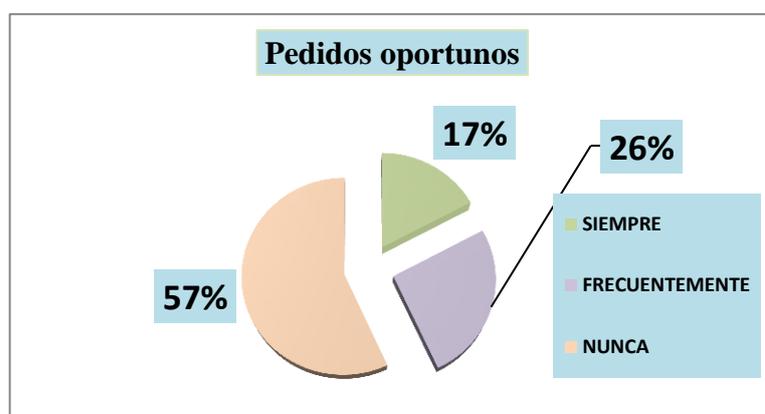


Gráfico 4.13. Pedidos oportunos

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

Se puede observar que el 57% de los clientes mencionan que nunca las fechas de entrega son respetadas, mientras que un 26% frecuentemente lo están y con mínimo porcentaje de tan solo 17% siempre están conformes con las fechas de despacho.

Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de los encuestados, menciono que no se encuentra satisfecho con las fechas de entrega en los pedidos, lo cual es un limitante importante para llegar a ser una empresa líder en calidad. Además hay que considerar que un cliente que se le incumple con frecuencia es un cliente que se pierde, en un mercado tan competitivo, esta falta de planificación y organización puede ser muy perjudicial.

14.- ¿Considera usted que se debería implementar una herramienta que permita monitorear la gestión y contribuya a la adecuada toma de decisiones?

Tabla 4.14. Control de la gestión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	45	78
No	13	22
TOTAL	58	100

Fuente: Encuesta clientes de MASCORONA

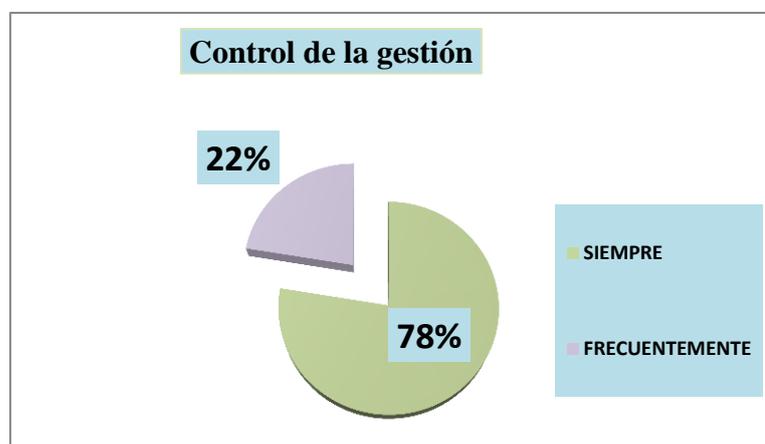


Gráfico 4.14. Control de la gestión

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

De la población encuestada un 78% respondió favorablemente a que debe implementar una herramienta de control de la gestión que contribuya a la adecuada toma de decisiones, y apenas con un 22% considera lo contrario.

Interpretación

Una gran mayoría de la población encuestada opina que es necesaria la implementación de una herramienta que permita evaluar la gestión, considerando que esta permitirá tener una dinámica en al planificar, organizar, ejecutar y controlar, aportando considerablemente a la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

15.- ¿Los productos ofertados por la empresa satisfacen completamente sus necesidades?

Tabla 4.15. Satisfacción del personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	8	14
Frecuentemente	24	45
Nunca	26	41
TOTAL	58	100

Fuente: Encuesta clientes MASCORONA

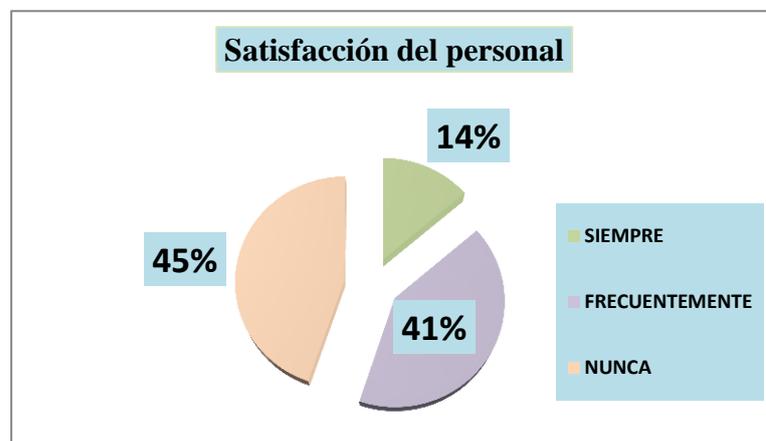


Gráfico 4.15. Satisfacción del personal

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

Se puede observar que el 45% de los clientes manifiestan que los productos ofertados por MASCORONA nunca satisfacen sus necesidades, mientras que un 41% frecuentemente lo están y tan solo 14% siempre están conformes con los productos de la empresa.

Interpretación

Lo anterior citado demuestra que los productos de la empresa no están satisfaciendo de una manera total a los clientes, con lo cual es un limitante al hablar en la lealtad de los clientes hacia la marca, al igual afecta a la credibilidad, reputación y posicionamiento de la empresa.

16.- ¿El comportamiento de los vendedores le transmite seguridad?

Tabla 4.16. Percepción de seguridad

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	13	23
Frecuentemente	21	36
Nunca	24	41
TOTAL	58	100

Fuente: Encuesta clientes de MASCORONA

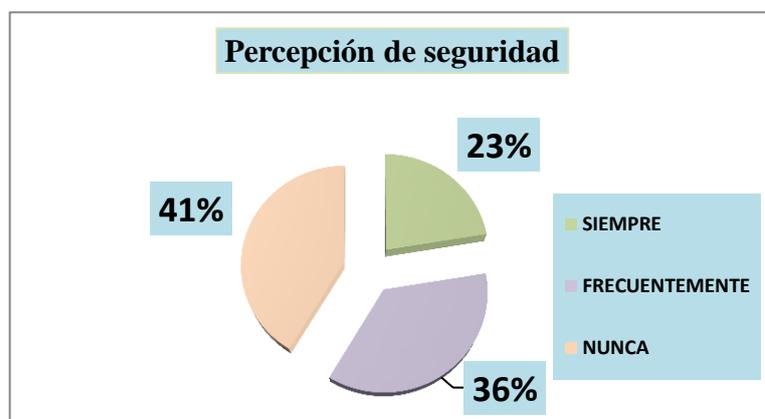


Gráfico 4. Percepción de seguridad

Elaborado por: Liliana Velástegui, 2013

Análisis

El 41% de los encuestados mencionan que nunca el comportamiento de los empleados le transmite seguridad, mientras que un 36% frecuentemente lo están y con mínimo porcentaje de tan solo 23% siempre les transmite confianza el personal.

Interpretación

La mayoría de los encuestados están de acuerdo que el personal de MASCORONA en especial los que están más directamente relacionados con ellos como son los vendedores y choferes su comportamiento no les transmite total seguridad, ya que los clientes definen como seguridad al conocimiento profundo de los productos que ofrecen y las habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

17.- ¿Considera usted que sus quejas se atienden oportunamente?

Tabla 4.17. Atención a quejas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	24	41
Frecuentemente	9	16
Nunca	25	43
TOTAL	58	100

Fuente: Encuesta clientes de MASCORONA

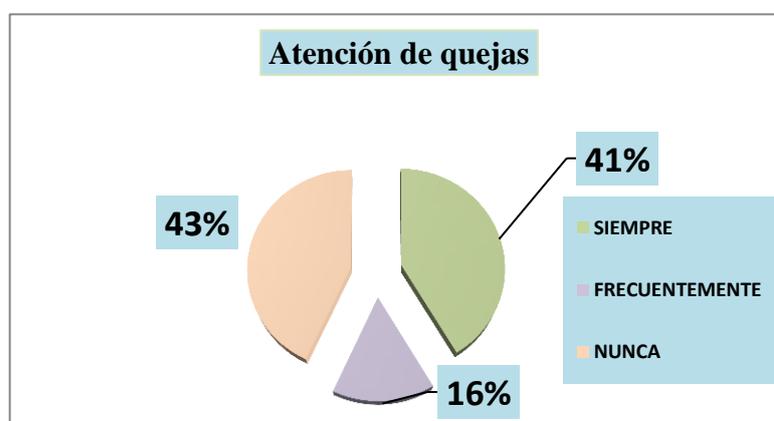


Gráfico 4.17. Atención de quejas

Elaborado por: Liliana Velástegui. 2013

Análisis

El 43% de los mencionan que nunca sus quejas son atendidas oportunamente mientras que un 16% frecuentemente lo están y con menor porcentaje de tan solo 41% considera que siempre sus reclamos son atendidos a tiempo.

Interpretación

Con lo antes citado, se puede evidenciar que la gran parte de la población considera que sus quejas y reclamos no son atendidos con diligencia ni se le da la importancia debida. Con ello perdiendo una oportunidad valiosa para identificar el problema solucionarlo y enmendarlo y tomar medidas correctivas en lo que se está fallando para que no vuelva ocurrir.

4.2.1. Entrevista

Tabla 4.18. Entrevista gerente

PREGUNTAS	GERENTE	CONTADOR	EMPLEADO
<p>¿Cuál factor considera clave para la adecuada toma de decisiones?</p>	<p>Al momento de tomar las decisiones siempre utilizo lo que son los estados financieros que me permite conocer la situación actual de la empresa, sin dejar de lado los precedentes que nos ayudan a predecir cómo será el comportamiento del mercado basándonos años pasados.</p>	<p>Considero que para la toma de decisiones se guía en los estados financieros y las conclusiones que pueda extraer de ellos.</p>	<p>El factor clave en MASCORONA para la toma de decisiones es la experiencia que tiene en el mercado.</p>
<p>¿De qué manera se controla la puntualidad y el cumplimiento de las responsabilidades en la empresa?</p>	<p>No se cuenta con ningún sistema que vigile la puntualidad, únicamente se hace cumplir los horarios en hojas de asistencia según la integridad de los empleados.</p>	<p>La responsabilidad es asignada a cada empleado, la puntualidad se controla mediante hojas que son firmadas por los empleados.</p>	<p>A producción se controla mediante hojas de asistencias y las responsabilidades mediante hojas de desempeño diarios</p>
<p>¿De qué manera se controla el cumplimiento de los objetivos en la empresa?</p>	<p>No existe ninguna herramienta que nos permita monitorear si los objetivos propuestos se están cumpliendo, o si existe alguna desviación en alguno de ellos, que permita tomar correctivos a tiempo.</p>	<p>No existe comunicación de los objetivos que persigue la empresa, por lo cual no se tiene una base para saber si se están cumpliendo.</p>	<p>No conozco los objetivos que persigue la empresa.</p>
<p>¿Considera que se posee el apoyo y dedicación al trabajo por los colaboradores de la empresa?</p>	<p>Considero que cuento con equipo de colaboradores responsables que se dedican a sus labores por el bien de la empresa.</p>	<p>Existe un buen ambiente de trabajo, por lo que existe estabilidad laboral.</p>	<p>Si, existe un ambiente de trabajo en la que nos sentimos cómodos y a gusto de trabajar con motivación.</p>

<p>¿Cómo visualiza la empresa en los próximos 5 años?</p>	<p>La visualizó como una empresa líder en calidad producto, que tenga presencia a nivel nacional, no solo con Corporación Favorita, sino con múltiples distribuidores.</p>	<p>MASCORONA en los próximos años será una empresa con mayor presencia y prestigio en el Ecuador.</p>	<p>Dentro de unos 5 años la empresa tendrá mayor mercado.</p>
<p>¿Conoce de alguna herramienta que ayude al control de gestión?</p>	<p>Los Estados Financieros y los informes que presenta la contadora.</p>	<p>Únicamente por los estados financieros.</p>	<p>Por los balances presentados cada año.</p>
<p>¿Estaría usted de acuerdo que se implemente el cuadro de mando integral como herramienta del control de la gestión?</p>	<p>Si, con ello podríamos analizar y evaluar diferentes áreas que conforman la empresa ya no solo lo financiero que es importante sino también los clientes, el personal.</p>	<p>Si, sería una manera de controlar eficientemente las decisiones tomadas por la empresa y si están dan los resultados esperados.</p>	<p>Si por que ayudaría a mejorar las decisiones tomadas en la empresa.</p>

Fuente: Entrevista aplicada
Elaborado por: Liliana Velástegui

4.2. Interpretación de resultados

El proceso de interpretación de resultados se ha realizado en base a los instrumentos seleccionados encuesta y entrevista: mismo que provienen de la operacionalización de variables constituyen aspectos claves relacionados con la variable de estudio.

De esta forma la interpretación de resultados alcanzados con por medio del trabajo de campo es la siguiente:

Encuesta al personal de la empresa

Con respecto a la evaluación al personal, se puede notar que no realizan lo cual afecta al desempeño de los trabajadores al no sentir que se percibe su esmero y dedicación, destacándose también en cuanto a la comunicación existen falencias como son, la visión y la misión no son conocidas, sumándose al que no existen asignaciones claras y consistentes ni tampoco los procedimientos que guíen al personal dentro de sus actividades.

Por otra parte, en lo referente a una herramienta que facilite la toma de decisiones se evidenció que son realizadas de manera empírica. En contraste, la relación entre gerente y empleados se consideró como buena.

Encuesta a los clientes

En cuanto a la percepción del trabajo realizado es integro afirmaron que no se encuentran satisfechos, la respuesta coincide con la atención de los vendedores, por lo que sugieren que se realicen capacitaciones, hecho que evidencia que existen falencias en la atención a los clientes.

Desde el punto de vista de la toma de decisiones perciben que se necesita una base sólida, considerando que en la atención brindada existen muchas dificultades.

Entrevista

Desde el punto de vista de gerencia, manifiesta la importancia de diseñar un modelo que facilite la toma de decisiones.

4.2.1. Comprobación de la hipótesis

La hipótesis es una proposición comprobable que podría ser la solución a un problema que se ha planteado. Por tanto se dice que la hipótesis es un instrumento que utilizamos para establecer una posible relación entre una variable y otra.

Para decidir con objetividad si la hipótesis particular es confirmada por un conjunto de datos necesitamos de un procedimiento que nos lleve a un criterio objetivo para confirmar o rechazar una hipótesis.

Par la verificación de la hipótesis se ha establecido el método del chi cuadrado que se maneja como estadígrafo de prueba, de la distribución libre que permite establecer la correspondencia de los valores frecuencia, valores observados y esperado, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias, a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Una vez establecida el problema e identificado la variables que componen la hipótesis planteada en la presente investigación, se procederá a verificar con la herramienta estadística para probar la hipótesis.

En esta investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

El Cuadro de Mando Integral incide significativamente en la toma de decisiones gerenciales en la empresa MASCORONA, año 2013.

a. Planteamiento de la Hipótesis

Ho:

El Cuadro de Mando Integral no incide significativamente en la toma de decisiones gerenciales en la empresa MASCORONA, año 2013.

Hi:

El Cuadro de Mando Integral incide significativamente en la toma de decisiones gerenciales en la empresa MASCORONA, año 2013.

b. Modelo matemático

Ho: O=E

Hi: O≠ E

c. Modelo estadístico

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

X² = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperada

2) Regla de decisión

1-0,05= α= 0,95

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

$$gl = 1 * 1$$

$$gl = 1$$

Al 95% de significación y con 1 grado de libertad, el X^2 es igual a 3,8441

Se acepta la hipótesis nula si X^2_c es menor o igual al X^2_t , en este caso 3,8441 con un α de 0,95 y un grado de libertad.

3. Cálculo de X^2

Para la comprobación del X^2 se procedió a tomar las preguntas 7 y 14 realizadas a los colaboradores y clientes respectivamente, en la que se consultó:

¿Considera usted que se debería implementar una herramienta que permita monitorear la gestión y contribuya a la adecuada toma de decisiones?

Tabla 4.19. Tabla Frecuencias Observadas

Control de la gestión encuesta realizada a los colaboradores	Toma de decisiones encuesta a los clientes			
	Preguntas	Si	No	Total
Si		9	10	19
No		45	13	58
Total		54	23	77

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Liliana Velástegui

Explicación: Todos los valores expresados en la Tabla se conocen como frecuencias observadas y para encontrar las frecuencias esperadas, se procede a la elaboración de una matriz de contingencias considerando los totales y marginales horizontales y verticales.

Tabla 4.20. Tabla Frecuencias Esperadas

Preguntas	Si	No	Total
Si	13,32	5,68	19
No	40,68	17,32	58
Total	54	23	77

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Liliana Velástegui

Explicación: en base a las frecuencias esperadas calculadas, se procede ahora al cálculo del Chi Cuadrado utilizando la siguiente fórmula.

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

Tabla 4.21. Cálculo del Chi Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E)^2	(O-E)^2/E
9	13,32	4,32	18,66	1,40
45	40,68	-4,32	18,66	0,46
10	5,68	-4,32	18,66	3,28
13	17,32	4,32	18,66	1,08
CHI CUADRADO €				6,22

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Liliana Velástegui

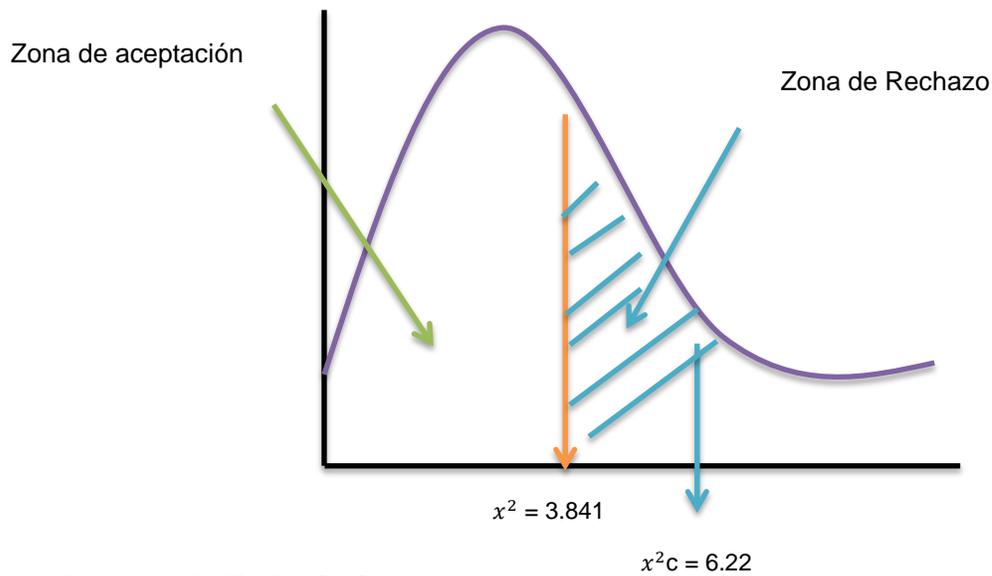


Gráfico 4.18. Chi Cuadrado

Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos con los datos tomados de las encuestas se ha calculado el valor x^2 que alcanza a 6.22 es superior al valor a tabular de 3.841 lo que implica que se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna que menciona El Cuadro de Mando Integral incide significativamente en la toma de decisiones gerenciales en la empresa MASCORONA, año 2013.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio investigación y análisis realizado en MASCORONA se desprenden las siguientes conclusiones:

- Por medio de la aplicación de estadístico Chi Cuadrado, se pudo comprobar la hipótesis de investigación; es decir, se confirmó la correlación existente entre el Cuadro de Mando Integral como un factor determinante en la Toma de decisiones en la empresa MASCORONA.
- El control de la gestión de la empresa se ha visto afectada por la incorrecta asignación de funciones que ocasiona desconocimiento de las labores que deben realizar cada uno de los empleados, factor que influye directamente con el correcto desarrollo de las actividades de la empresa, impidiendo su eficiente funcionamiento.
- En la toma de decisiones de MASCORONA, existe un limitante significativo y es que no se promueve la participación de los empleados con criterios y puntos de vistas, que aporten a una correcta evaluación de las alternativas, haciendo que las decisiones tomadas en ocasiones no sean las adecuadas.
- La mayoría de los clientes manifiestan su inconformidad con respecto a la integridad en el trabajo realizado por los empleados y su manera de proceder al momento de los empleados, con lo que se muestra que a las actividades realizadas carecen de normas basadas de ética y buenas costumbres.

- Un aspecto importante en la estrategia es el control de las operaciones en especial la de distribución del producto, debido a que la empresa no cuenta con una planeación que le permita utilizar los recursos de manera eficiente lo que genera altos costos en transporte y la inconformidad de los clientes por retrasos en la entrega de mercadería.
- La supervisión del desempeño de las labores, el incumplimiento de funciones y responsabilidades, es el fundamento para que los empleados realicen su trabajo con efectividad y eficiencia.

5.2. RECOMENDACIONES

- Una vez comprobada la relación existente entre las variables de estudio se considera oportuno e imprescindible el diseño e implementación del Cuadro de Mando integral como herramienta en el control de la gestión , que aporte con un planificación estratégica otorgando una base para la adecuada toma de decisiones siempre en busca de la consecución de los objetivos, aportando sustentablemente a desarrollo de MASCORONA
- Es importante para el mejoramiento de la empresa, que se establezca funciones específicas a cada uno de los empleados las mismas que deben ser comunicadas de manera clara y oportuna, beneficiando al establecimiento de responsabilidades de cada puesto, con el fin de optimizar el tiempo de trabajo.
- El proceso de toma de decisiones debe involucrar al personal de MASCORONA, por lo que es fundamental que la gerencia de apertura a los empleados para que se presenten sugerencias, con el fin de mejorar procesos administrativos, financieros o referentes a la producción, derivando en un óptimo desarrollo de la empresa.

- Si se quiere mejorar la imagen de la empresa, la administración debe considerar la capacitación al personal en todas las áreas, especialmente en lo relacionado a la atención al cliente, la misma que se convertirá en una inversión que se verá reflejada en la mayor lealtad de los clientes, incremento de ventas mejorando la imagen y reputación de la empresa.
- Se recomienda a la empresa realizar programas de rutas con el objeto de mantener de manera sincronizados los despachos, mediante una base de datos conocer las fechas en que los clientes de las otras provincias necesitan abastecerse y con ello coordinar con la producción de la empresa.
- Es primordial que la gerencia realice una revisión continua del desempeño y cumplimiento de responsabilidades de los empleados, creando una cultura de valorización al trabajo que cada funcionario desempeña, motivándolos a realizar sus funciones con excelencia y consiguiendo su identificación con los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Tema de la propuesta

Diseño el Cuadro de Mando Integral, como herramienta del control de la gestión, para la adecuada toma de decisiones.

6.1.2. Institución ejecutora

La presente propuesta se ejecutará en la Empresa Procesadora de Alimentos MASCORONA.

6.1.3. Beneficiarios

- Propietarios de la empresa
- Trabajadores de la empresa
- Clientes
- Investigador

6.1.4. Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

6.1.5. Tiempo estimado

Inicio: 01 de junio del 2013

Fin: 31 de octubre del 2013

6.1.6. Equipo técnico responsable

Investigadora: Liliana Velástegui

6.1.7. Costo de la Propuesta

El costo estimado de la propuesta será 1150,00

6.2. Antecedentes

A través de las conclusiones que se llegaron a través de la investigación se concluye la dirección de la empresa no posee ninguna herramienta para evaluar el desempeño de la misma, lo cual ha limitado la maximización de recursos empresariales y financieros. Siendo un impedimento para el óptimo desarrollo organizacional, influyendo directamente en la competitividad de la empresa.

La presente propuesta se ha desarrollado considerando el problema que viene enfrentando la empresa MASCORONA, de la ciudad de Ambato respecto a no contar con eficiente control de la gestión empresarial, lo cual impide que la entidad ejecute decisiones de forma adecuada y oportuna.

En este contexto, para sobrellevar esta condición se está recomendando la aplicación del Cuadro de Mando Integral, con el fin de que sea un instrumento de gestión colectiva, efectivamente abarcando las distintas áreas de la empresa, descentralizada debido no solo se realiza en el administrativo se realiza y sincronizada mediante los objetivos estratégicos proporcionan un mapa que guía al cumplimiento de la visión.

6.3. Justificación

El trabajo a efectuarse en la empresa MASCORONA, se fundamenta en proporcionar una guía metodológica para el proceso de implementación del Cuadro de Mando integral, teniendo como resultado la elaboración de un instrumento que permita determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, consiguiendo potencializar a la empresa en eficiencia eficacia y economía.

Efectivamente, el diseño de la propuesta es de vital importancia porque a través de ella se logrará canalizar los esfuerzos y asignar recursos adecuadamente a la organización, además permite adoptar una posición singular y variable anticipándose los cambios en el entorno, los posibles movimientos en el entorno, acciones de sus competidores.

Ciertamente la propuesta se orienta coordinar las bases informativas de cada una de las áreas de la empresa, para que de esta manera integre al desarrollo organizacional, ejerciendo una gestión administrativa altamente competitiva que genere resultados económicos y empresariales de calidad.

Bajo estas condiciones, el interés de la propuesta es estructurar una gestión administrativa y financiera integral que tenga alcance organizacional amplio, enfocado a la optimización de recursos y la potenciación de la rentabilidad, para de esta manera obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

De ahí surge la importancia de diseñar Cuadro de mando integral, con los lineamientos técnicos, los mismos que permitan verificar la ampliación del plan de negocios para de esta manera incrementar la cobertura y colocar la marca a MASCORONA, como referente de eficiencia en procesos productivos, satisfacción en los clientes por su calidad y alto nivel de gestión.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo general

Diseñar el Cuadro de Mando Integral para tener un eficiente Control de la Gestión, que permita una adecuada Toma de decisiones en la empresa MASCORONA, de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los puntos críticos mediante el análisis externo e interno de la entidad, para determinar las estrategias del negocio.
- Establecer los objetivos estratégicos de acuerdo a las Perspectivas del CMI.
- Seleccionar los indicadores que permitan monitorizar el cumplimiento de los objetivos.
- Estructurar un mapa estratégico, en las que contengan las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

6.5. Análisis de Factibilidad

Administrativo

Es viable porque desde el punto de vista administrativo, existe la apertura para efectuar los cambios organizacionales, determinen actos económicos y financieros, que promuevan un alto crecimiento en el entorno, para tomar decisiones que se proyecten en acciones hacia los objetivos organizacionales, el dueño de la empresa se encuentra presto para las sugerencias que ayuden al mejor desenvolvimiento de la empresa.

Legal

Se sustenta en el cumplimiento de las normativas de la Ley del consumidor y la satisfacción de sus necesidades de tal manera que genere eficiencia y calidad, considerando que el Cuadro de Mando Integral, una de sus perspectivas comprende la de los Clientes buscando su satisfacción mediante el buen servicio y la innovación.

Tecnológica

En este sentido, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo en la que enmarca las capacitaciones constantes y la innovación en tecnología, es un factor determinante en el diseño del Cuadro de Mando Integral, determinante en la correcta gestión de la empresa.

Socio –Cultural

En cuanto a esta factibilidad, la propuesta tiene como finalidad la organización del trabajo organizado creando un ambiente laboral propicio para la interacción del éxito laboral, en este contexto el diseño del Cuadro de Mando Integral integra a todos los sectores empresariales involucrados.

6.6. Fundamentación Teórica

Cuadro de Mando Integral

Según (Kaplan & Norton, 1992) lo definen “*Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión*

se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma”.

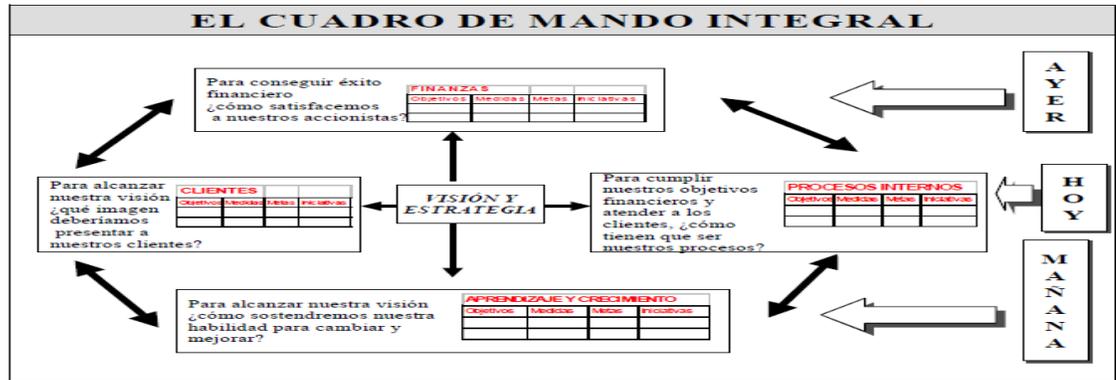


Gráfico 6.1. Cuadro de Mando Integral, Año 2012

Fuente: Guía de apoyo al emprendedor

Perspectiva financiera

Con respecto a la perspectiva financiera, Kaplan & Norton(1992) menciona: “*Aquella cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas*”.

Por lo tanto, la perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Tabla 6.1. Indicadores de la perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera	
Factor	Indicador
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad económica (ROE) = Beneficio neto/recursos propios • Rentabilidad financiera (ROI) = beneficio antes de intereses e impuestos /activo total • Valor Económico añadido (EVA) =beneficio después de impuestos –costes de fondo propios
Disminución de coste	<ul style="list-style-type: none"> • Costes fijos /costos totales • Costes de fallos/costos totales
Aumento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota del mercado año N./cuota del mercado año1
Aumento de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos/total de activos
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez inmediata =tesorería/ pasivo circulante • Solvencia=activo circulante/pasivo circulante • Endeudamiento=recurso ajenos/recursos propios
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio antes de impuestos/ número medio de empleados

Elaborado por: Liliana Velástegui

Perspectiva del cliente

En términos de Kaplan & Norton (1992) la perspectiva al cliente constituye: *“En la perspectiva del cliente, las empresas identifican el segmento de clientes y de mercado en que han elegido competir.*

Para esto, es necesario que la estrategia utilice una investigación en profundidad del mercado. Grupos de indicadores centrales de cliente”.

Éste es genérico en toda clase de organizaciones, los cuales incluyen:

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

Tabla 6.2. Indicadores utilizados en la perspectiva de los clientes

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	
Factor	Indicador
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente perdidos /clientes • Devoluciones/ ventas • Cuestionarios
Calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes • Nuevos clientes = $\frac{N. \text{ clientes año } N}{N. \text{ clientes año } N.1}$ • Cuota del mercado = $\frac{\text{proporción de ventas}}{\text{total de ventas}}$. • Retención de clientes = % de clientes que permanecen.

Elaborado por: Liliana Velástegui

Perspectiva del Proceso interno

Para Kaplan & Norton (1992) menciona: *“En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente”*.

Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Tabla 6.3. Perspectiva procesos internos

Perspectiva de los procesos internos	
Factores	Indicadores
Calidad	<ul style="list-style-type: none">• N. de productos defectuosos/N. total de productos.• Inversión en prevención• Inversión en evaluación• Entrega con retrasos/entrega totales• N. de certificaciones
No calidad	<ul style="list-style-type: none">• Costos de fallos/ventas netas• N. de reclamos / N de pedidos
Tiempos	<ul style="list-style-type: none">• Tiempos de entrega del producto por parte del proveedor.• Tiempo de pedido entrega a la cliente
Tecnología de la información	N. de equipos electrónicos /N. de empleados

Elaborado por: Liliana Velástegui

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Conforme con Kaplan y Norton (1992) menciona: *“Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar”*.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones de transformación del negocio.

Tabla 6.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Factores	Indicador
Satisfacción y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencia por empleado • Índice de motivación
Formación y retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados formados / total de empleados • n. de empleados que abandonan la empresa / N. de trabajadores
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Costos salariales / volumen de ventas
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en I+D (5) / gastos totales • Ingresos de nuevos productos • Índice de factores claves de la innovación • Introducción de nuevos productos con relación de la competencia • Número de veces que el diseño ha sido modificado antes de la producción • Tiempo necesario para llegar al mercado
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Premios • Salario mínimo / salario máximo

Elaborado por: Liliana Velástegui

Visión

Según Fleitman (1999) menciona: *“Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización”*.

En otras palabras la visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir

Misión

Thompson (1999) define a la misión:

“es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,

2) lo que pretende hacer.

3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos

o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”.

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Según el criterio de Universidad Piloto de Colombia (2012) menciona: *“El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece”.*

Efectivamente, en él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

Fuerza 1: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Fuerza 2: Rivalidad Entre los Competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Fuerza 3: Poder de Negociación de los Proveedores.

En un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada

Si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Fuerza 4: Poder de Negociación de Los Compradores.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Se refiere a un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo

Fuerza 5: Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.



Gráfico 6.6. Cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuente: http://www.rhodium.com.ar/web_documents/fuerzas_de_porter.pdf

Elaborado por: Liliana Velástegui

Análisis FODA

Según Empresas (2007) menciona: *“Es una herramienta que permite analizar la situación competitiva de la organización, mediante el análisis de las principales variables que afectan a la misma: tanto el ambiente externo como ambiente interno, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permitan en función de ello tomar decisiones acordes a las políticas de la institución”.*

Cualquier organización debe intentar crear un ajuste con su entorno externo. El diagrama del análisis F.O.D.A. es una herramienta muy buena para analizar las fuerzas y las debilidades (internas) de una corporación y las oportunidades y las

amenazas (externas). Sin embargo, este análisis es apenas el primer paso. Realmente crear el ajuste con el entorno externo es a menudo el trabajo más difícil

Características

- Constituye una herramienta de análisis de la situación.
- Sirve para analizar la situación actual de la empresa.
- Facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategia pues identifica la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución.
- En cada uno de los ambientes (externo e interno) que se desenvuelve la empresa se analizan las principales variables que afectan :

En el ambiente externo encontramos:

- **Amenazas:** son las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización.
- **Oportunidades:** señalan las variables externas positivas para la organización.

Dentro del ambiente interno encontramos:

- **Fortaleza:** variables que benefician la organización.
- **Debilidades:** aquellos factores que menoscababan las potenciales de la empresa.

De entre estos cuatro aspectos, tanto como fortalezas como debilidades es posible actuar directamente sobre ellas pues depende de la flexibilidad propia de la empresa u organización. En cambio las oportunidades y amenazas al ser externa resultan muy difícil poder modificarlas, ya que son aspectos fuera de control de la organización.

Ponderación de Matriz FODA

La Matriz de evaluación del Factor Interno

A la matriz de Evaluación del Factor interno se la define: *“la matriz MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.* David (2010)

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente Ejemplo Paso a paso

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio.

Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total ponderado de 2.31 indica que la firma esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general.

Matriz de Evaluación del Factor Externo

Según David (2010) la define: “*Una matriz de evaluación de factor externo (MEFE) permite a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva*”.

Una matriz EFE se desarrolla de la siguiente manera:

Elaborar una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoria externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una

ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

Asigne a cada factor externo clave una clasificación en 1 y 4 que indiquen que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Objetivos Estratégicos

En palabras de David (2008) define *“Se denomina objetivos estratégicos a las metas planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.”*

Estado o situación que se desea alcanzar, los objetivos de una empresa o corporación son los logros que sus gerentes y trabajadores tienen planteados y que esperan alcanzar.

Describe situaciones concretas que se desea alcanzar, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son alcanzados.

Objetivos Tácticos

“Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se cumplirán generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales para su ejecución”. Ibujés(2012)

Objetivos Operativos

Con respecto a los Objetivos operativos Ibujés (2012) menciona: *“son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor a un año.*

Estrategia

Según David (2010) define: *“Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.”*

En efecto, una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas.

El proceso típico de definición de estrategia comprende los siguientes pasos:

- Análisis interno y externo
- Definición de misión, visión y valores
- Objetivos estratégicos
- Establecer planes de acción

- Desarrollo del cuadro de mando integral
- Toma de decisiones en función de las desviaciones

Mapas estratégicos

Kaplan & Norton (2000) define: *“El mapa estratégico es el conjunto de objetivos desarrollados para cada área de las diferentes perspectivas, que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral, ayuda a entender la coherencia existente entre los objetivos estratégicos y visualizan de manera sencilla y grafica la estrategia de la empresa”*. En la creación del mapa estratégico es donde aplicamos las cuatro perspectivas que son:

Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer a los accionistas?

Perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer a los accionistas?

Perspectiva de Procesos internos: ¿identifica las oportunidades para ofrecer nuevos productos o servicios a través de un portafolio de investigación y desarrollo?

Proceso Aprendizaje y desarrollo: ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo?

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES, del ejemplo seria del siguiente modo. Algo que es importante aclarar de este ejemplo es lo que sucede muchas veces en la práctica empresarial, que es el desvirtuar la finalidad del Mapa estratégico y por ende del CMI, es probable que cuando están leyendo el mapa estratégico del ejemplo, al terminarlo daba la impresión que todas estas acciones tenían por finalidad aumentar la rentabilidad, de la empresa, ya que terminamos ahí, si sucedió esto; estamos cometiendo ese error que mencione anteriormente, ya que el mapa estratégico y CMI, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica.

La estrategia de la empresa en el ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa nos muestre como está conformada esa estrategia, es decir nos dibuje el camino que se va a seguir.

Indicadores

En términos de Jaramillo (2000) menciona: *“Son variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Nacen a partir de la definición de los aspectos críticos para cada objetivo”*. Los indicadores constituyen el instrumento central en el control de la gestión y puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo. En otras palabras, los indicadores son medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construyen a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Son el producto de una selección y elaboración dentro de las posibilidades de conjuntos de datos que ofrecen los sistemas públicos u otros. Además permiten el análisis de resultados que se definen como esperados o deseables en una variable, establecer comparaciones justas y rigurosas entre grupos y sectores de la población, entre zonas geográficas, etc., identificar problemas y disparidades sociales y estudiar tendencias, es decir, conocer los cambios experimentados a lo largo del tiempo

Factores Claves

De acuerdo a Francés (2006): *“los factores claves de éxito, como aspectos centrales de la creación de valor, nos son elementos universales puesto con la que dependen de dichas características particulares. La especificidad con la que definan los factores claves de éxito, enfocará de manera más precisa las estrategias”*.

6.7. Metodología del Modelo Operativo

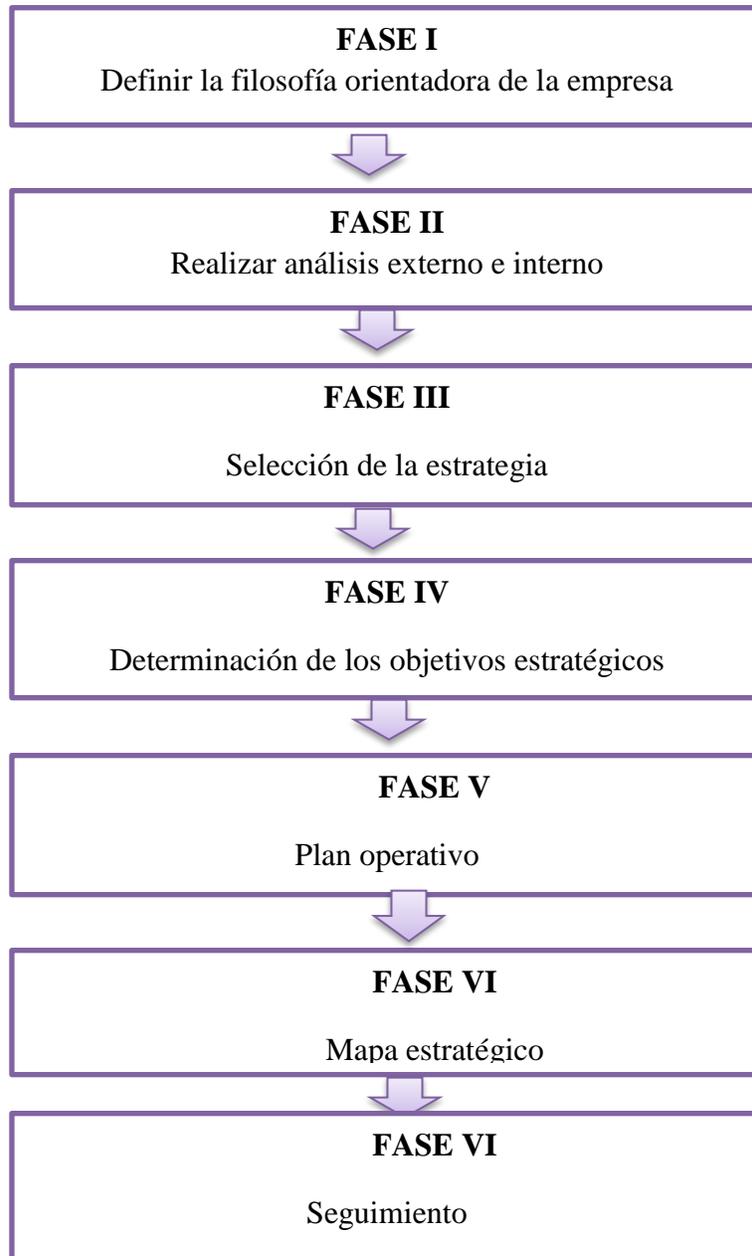


Gráfico 6.7. Fases de diseño del cuadro de mando integral

Fuente: **MASCORONA**

Elaborado por: **Liliana Velástegui**

FASE I

6.7.1. Definición de la filosofía orientadora de la empresa

La empresa MASCORONA consiente de la competitividad de las empresas y supervivencia en un ambiente globalizado, parte de una condición básica que es la calidad enfocándose en la misión.

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

Enmarcándose una visión:

MASCORONA, busca ser una empresa líder en Ecuador entregando al cliente productos nuevos y de la mejor calidad

Posee también valores corporativos:

La cultura organizacional está orientada siempre a la satisfacción de los clientes es por ello con valores corporativos que los interioriza y los práctica para hacerlos de vida diaria e interactuar en todos los contextos en que nos desenvuelve.

Liderazgo: Permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en el negocio. Somos líderes en el negocio y soportamos a nuestros clientes en maximizar su potencial.

Excelencia: Buscamos constantemente nuestro mejoramiento continuo.

Honestidad: realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Responsabilidad: Oramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos.

Respeto: Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Confianza: Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

Trabajo en Equipo: Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

FASE II

6.7.2. Análisis de la cultura organizacional

MASCORONA, interacciona con los clientes, proveedores, competidores, regulaciones locales, nacionales, crecimiento menor o mayor de la economía (entorno), tendencias sectoriales y globales, etc. por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder, razonadamente, establecer los objetivos estratégicos que, en su conjunto, definen la estrategia elegida.

Para lo cual se utilizará las siguientes herramientas:

Fuerzas competitivas de Porter

1.-Ingreso de nuevos competidores

La Planta procesadora MASCORONA, como cualquier otro negocio siempre debe tener presente que el ingreso de nuevos competidores, será un factor importante a tomar en cuenta, por lo cual es imprescindible analizar las principales barreras de entrada como son:

Las cuales son significativas y difíciles de vencer

- Capital significativo (adquisición de materias primas, maquinaria y distribución)
- Políticas gubernamentales (registros sanitarios)
- Falta de acceso insumos
- Saturación en el mercado en lo que es de manera informal.

2.-Amenazas de sustitutos

En la empresa MASCORONA, empresa dedicada a al procesamiento de harinas y cereales, se ve puede ver amenazada por la sustitución de sus productos ya que en el mercado formal e informal se expenden de manera masiva.

El mercado es muy sensible al precio, pero al igual la calidad es un factor preponderante por lo cual si se ofrece un producto de alta calidad el cliente está dispuesto a pagar más, este es el caso de MASCORONA.

3.-Poder de negociación de los compradores

Se cuenta con un número de clientes manejable distribuidos de acuerdo a zonas

Zona centro 26 clientes

Zona Austral 2 clientes

Zona Costa 15 clientes

Zona Quito 15 clientes.

Diferenciación

MASCORONA posee productos diferenciados como es en el diseño de empaque, en el cual constan fechas de elaboración expiración, registros sanitarios además información nutricional.

Marca

La marca MASCORONA posee 18 años de prestigiosa trayectoria en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Concentración de proveedores

La empresa cuenta con un número limitado de 10 proveedores, que en estos últimos años se han mantenido, pero que no han aumentado.

La adquisición de materia prima son proveedores con los que se mantiene negocios mínimo de 5 años, los cuales tienen claramente establecidos las condiciones con claridad como son fechas de entrega del producto, plazos de pago, devoluciones si el producto no se encuentra con la calidad adecuada.

5.-Rivalidad entre competidores

MASCORONA busca diferenciación en la calidad del producto.

Factores claves de la organización

MASCORONA presenta como los principales factores para tener éxito y clasificados por orden de prioridad de la siguiente manera:

Tabla 6.5. Factores Claves

FACTORES CLAVES
<ul style="list-style-type: none">• Calidad del producto• Prestigio• Experiencia en el mercado• Suficiente capacidad de almacenamiento.

Fuente. MASCORONA

Elaborado por: La autora

Una vez realizadas las técnicas que clarifican y permiten obtener una visión más a fondo de la realidad que MASCORONA, atraviesa en los actuales momentos se ha realizado el Análisis FODA.

Análisis FODA

Por ello para tener una perspectiva amplia sobre la situación que se enfrenta la empresa se llevara a cabo una Matriz FODA.

Fortalezas

- El propietario de la empresa posee amplia experiencia en el negocio por lo cual conoce perfectamente el comportamiento del mercado en cada época del año.

- El producto MASCORONA se encuentra posicionado en el mercado y posee diferenciación por la calidad que ofrece.
- Cuenta con bodegas propias para el almacenamiento del producto,

Debilidades

- Número limitado de proveedores.
- Nula inversión en innovación de nuevos productos adaptados a las necesidades de los consumidores.
- La determinación de costos no se realiza mediante una clara y completa hoja de costos, es empírica en su gran mayoría.

Oportunidades

- Realizar contratos con el gobierno mediante las Compras públicas.
- PROPERU como intermediario en la adquisición de granos de vecino país.
- Auge de la cultura del consumo ligth, de productos naturales y nutritivos.
- Mercado con tendencia al aumento de la demanda.

Amenazas

- Incurción de nuevos competidores.
- Política y leyes cambiantes en cuanto a la obtención de registros sanitarios.
- Cambio del mercado interno y externo de los productos (granos), que deriven a un incremento sustancial de precios. Caso de la quinua producto estrella de MASCORONA

Tabla 6.6. Matriz de definición de estrategias

<div style="text-align: center;"> <p>SITUACIÓN INTERNA</p> <p>SITUACIÓN EXTERNA</p> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>Calidad de productos en el mercado.</p> <p>Experiencia en el mercado.</p> <p>Bodegas propias.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS MAX/ MAX	ESTRATEGIAS MIN MAX
<p>Cobertura de nuevos mercados.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con Perú</p> <p>Contratar con el sector público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del mercado mediante la búsqueda de nuevos distribuidores. • Buscar alianzas estratégicas que le permita posicionarse a nivel nacional. • Obtener contratos con el sector público, permitiendo optimizar la infraestructura de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la planificación que contenga proyectos de desarrollo organizacional. • Fortalecer la gestión en cuanto a los proveedores, tomando en cuenta las posibles alianzas con otros países. • Capacitar al personal encargado en la determinación de costos.
AMENAZAS	• ESTRATEGIAS MAX MIN	• ESTRATEGIAS MIN MIN
<p>Incurción de nuevos competidores.</p> <p>Inestabilidad e incremento de requerimientos en los registros sanitarios.</p> <p>Consumo cambiantes en el consumo interno y externo de granos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a los clientes internos y externos de las características del producto que dan diferenciación, ante los competidores. • Establecer alianzas estratégicas, con el contacto directo con los productores para que no exista desabastecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar el producto considerando las necesidades de los consumidores. • Establecer un sistema de información integral en cuanto se refiere a las fechas de renovación de registros.

Fuente: MASCORONA
 Elaborado por: Liliana Velástegui

FASE III

6.7.3. Selección de la estrategia

Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

Una vez realizada la Matriz FODA, se procedió a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), enlistando los factores internos y externos que influyen a la organización evaluando la situación interna de compañía, para lo cual se procedió a asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, asignar una calificación entre 1 y 4 son irrelevante y 4 relevante.

Tabla 6.7. Matriz MEFI

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Amplia experiencia del propietario.	0.22	3	0.66
El producto se encuentra posicionado por la calidad que ofrece.	0.15	3	0,45
Bodegas propias de almacenamiento	0.18	4	0,72
Debilidades			
Nula innovación en búsqueda de obtener productos nuevos.	0.17	4	0,68
Número limitado de proveedores	0.16	2	0,36
Personal escasamente capacitado	0,12	3	0.32
TOTAL	1,00		3,18

Elaborado por: Liliana Velástegui

De la tabla elaborada se destaca poseer bodegas propias y amplias que sirven para el almacenamiento de los granos y suministros como principal fortaleza, y la debilidad con mayor ponderación nula innovación en búsqueda de obtener nuevos productos, afectando directamente al posicionamiento de la marca con productos actuales y novedosos que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores.

Matriz de Evaluación de los factores Externos (MEFE)

Tabla 6.8. Matriz MEFE

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Realizar contratos con el gobierno mediante las Compras públicas.	0.19	3	0.57
PROPERÚ como intermediario en la adquisición de granos de vecino país.	0.14	2	0,28
Auge de la cultura del consumo lighth, de productos naturales y nutritivos.	0.17	2	0,34
Amenazas			
Incurción de nuevos competidores.	0.16	2	0,32
Política y leyes cambiantes en cuanto a la obtención de registros sanitarios.	0.18	3	0,54
Cambio de precios constante en el mercado de materia prima.	0,16	4	0.64
TOTAL	1,00		2,69

Elaborado por: Liliana Velástegui

En el caso de la Matriz MEFE, se observa que la oportunidad de mayor ponderación es realizar contratos con el gobierno, y como la principal amenaza cambio de consumo interno y externo de las materias de prima derivando en un sustancial aumento de precios en los productos como caso de la quinua que está siendo exportada al Perú, desembocando un aumento de precio extremadamente alto. De acuerdo con la ponderación del FODA, resaltan como principal fortaleza, posee bodegas amplias para el almacenamiento del producto y resaltando como principal debilidad la mínima innovación en cuanto a productos nuevos.

Las estrategias planteadas en el cuadro siguiente servirán para potenciar las fortalezas, disminuir las debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades en el mercado.

Tabla 6.9. Determinación de las estrategias

Fortaleza	Estrategia
Posee infraestructura amplia para bodegaje	Planificar los de espacio físico, optimizándolo para embodegar producto de temporada de precios accequibles.
Debilidad	Estrategia
Nula innovación en búsqueda de los nuevos productos	Invertir en investigación para el incremento del portafolio de productos
Oportunidad	Estrategia
Realizar contratos con el gobierno mediante compras públicas.	Realizar propuesta interesante enfocada a la alimentación sana para desayunos escolares basada en las harinas y cereales.
Amenaza	Estrategia
Cambio de precios constantes en la compra de materia prima.	Establecer alianzas estratégicas con los productores, estableciendo líneas directas de comercialización.

Elaborado por: Liliana Velástegui

FASE IV

6.6. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Después de haber analizado en entorno de la empresa la cultura organizacional y el ambiente externo e interno en que se desarrolla, se ha obtenido una visión global de la entidad procediendo a identificar los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas, que permitan reforzar a largo plazo la posición de la MASCORONA, en el mercado.

6.6.1. Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de MASCORONA, en la que se les consultó acerca de las capacitaciones recibidas en la empresa se pudo evidenciar que el 5% manifestó que siempre la empresa los capacita, mientras que un 27% manifestó que frecuentemente, mientras una cifra preocupante del 68% manifestó que nunca son capacitados.

Por lo cual se estableció como objetivo estratégico de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

Para el año 2018, MASCORONA, contará con 80% de sus colaboradores capacitados.

Al tomar el año 2013 como referencia se evidenció que el año 2013 no hubo capacitaciones al personal, por lo cual se obtiene como resultado el 0% de capacitaciones.

En efecto, este porcentaje es preocupante, considerando que contar con colaboradores capaces y con conocimientos actualizados, es un factor determinante en cuanto al correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

Tabla 6.10. Objetivo estratégico Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

FORMULACIÓN DE OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Objetivo Estratégico: MASCORONA, para el 2018 contará con un 80% de sus colaboradores capacitados, logrando mayor eficiencia ellos.	
Propósito	Potencializar el desempeño del talento humano de MASCORONA.
Iniciativa estratégica	Diseñar un plan de capacitaciones.
Coordinador de objetivo	Jefe de recursos humanos
Construcción del ICR (indicador Clave de Rendimiento)	
Denominación	Cumplimiento del plan de capacitaciones.
Descripción	Mide el avance del plan de capacitaciones.
Forma de cálculo	(Capacitaciones realizadas/ total de capacitaciones)*100
Periodicidad de revisión	Anual
Unidad de medida	Porcentual
Fuente de recolección de datos	Informe de capacitaciones
Determinación de la meta	
Año base 2013 0%	INCUMPLIMIENTO 20-40
2014	CUMPLIMIENTO 41-60
2015	SATISFACTORIO
2016	CUMPLIMIENTO 61-80
2017	
2018	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Fase VI Plan Operativo

Tabla 6.11. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Aprendizaje y desarrollo

Plan de Capacitaciones al personal
Objetivo estratégico: Para el 2018 Contar con un 80% de sus colaboradores capacitados, logrando mayor eficiencia en ellos.
Indicador: Cumplimiento del Plan de capacitaciones

Actividad	Responsable Producto
Analizar los puntos críticos en la empresa según las áreas, en las que se necesiten ser atendidos con capacitaciones.	Jefe de recursos humanos
Realizar un focus group con la participación de todos los jefes de áreas de la organización, en las que se establezca las capacitaciones necesarias de acuerdo a cada área y nivel organizacional.	
Elaborar un plan de capacitaciones	
Presentar al gerente de la empresa	
Aprobar el plan de capacitaciones	
Ejecutar el plan de capacitaciones	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tabla 6.12. Modelo de plan de Capacitaciones para el desarrollo del Recurso Humano


<p>Actividad de la empresa: MASCORONA, es una empresa unipersonal dedicada a la transformación y venta de harinas y cereales.</p>
<p>Justificación: el recurso humano es el más importante en cualquier organización, un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales de las organizaciones exitosas, permitiendo que las empresas alcancen elevados niveles de competitividad.</p>
<p>Alcance: el presente plan de capacitaciones es de aplicación a todos los miembros de la empresa MASCORONA.</p>
<p>Fines de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y calidad, y con ello elevar la moral en el trabajo.• Mantener la salud física y mental en tanto a la ayuda a prevenir accidentes de trabajo, en una ambiente seguro con comportamientos más estables.• Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad previniendo la obsolescencia en le trabajo.
<p>Objetivos del plan de capacitación</p> <p>Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asumen en sus puestos.</p>

Objetivos específicos	
Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de sus puestos.	
Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.	
Ayudar en la preparación del personal calificado, acorde con los planes objetivos y requerimientos de la empresa.	
Metas: Capacitar al 80% del personal de MASCORONA.	
Capacitaciones	
Año 2014	
Áreas de la empresa	Temas
Gerencia	Planeación estratégica
Departamento contable	NIIFs
Toda la organización	Creación de un buen ambiente de trabajo
Año 2015	
Departamento de Producción	Gestión de riesgos
Jefe de compras	Poder de negociación
Vendedores	Atención al cliente
Gerente general	Administración y organización
Año 2016	
Departamento de producción	Mejoramiento de la calidad

Departamento contable	Procedimientos de control interno
Jefe de compras	Apertura de nuevos mercados
Año 2017	
Toda la organización	Compromiso con la empresa
Gerente general	Gestión del cambio
Departamento de producción	Optimización de suministros
Año 2018	
Jefe de compras	Estrategias de negociación
Departamento contable	Auditoría de gestión
Toda la organización	Liderazgo
Financiamiento: el monto de la inversión en el plan de capacitación, será financiada con recursos propios de la entidad.	
Presupuesto: Se estima una inversión de 1500,00	

Elaborado por: Liliana Velástegui

En este contexto un buen ambiente de trabajo se logra mediante la motivación y los incentivos que se les otorga a los empleados.

Tabla 6.13. Objetivo estratégico Aprendizaje y desarrollo

FORMULACIÓN DE OBJETIVO DE MAPA ESTRATÉGICO	
Objetivo Estratégico: en el año 2018, MASCORONA contará con un 75% de sus colaboradores incentivados con la empresa, mejorando su eficiencia.	
Propósito	Contar con colaboradores que trabajen con esmero y dedicación.
Iniciativa estratégica	Elaborar un Plan de incentivos
Coordinador de objetivo	Jefe de recursos humanos
Construcción del ICR (indicador Clave de Rendimiento)	
Denominación	Cumplimiento del plan de Incentivos
Descripción	Mide el cumplimiento del plan de incentivos.
Forma de cálculo	(Personal incentivado / total de personal) *100 Promedio de sugerencias por empelados
Periodicidad de revisión	Anual
Unidad de medida	Porcentual
Fuente de recolección de datos	Encuesta realizada al personal y libro de sugerencias
Determinación de la meta	
Año base 2013 1,27%	INCUMPLIMIENTO 0-35 CUMPLIMIENTO 36-50 SATISFACTORIO CUMPLIMIENTO 51-75
2014	
2015	
2016	
2017	
2018	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Una vez analizada el libro de sugerencias se evidenció que el número total de sugerencias ha sido de 23 sugerencias mientras que el total de empleados es de 19 por lo cual da un promedio de un 1,27%. Por lo mencionado anteriormente podemos concluir que por cada empleado se obtiene una sugerencia lo cual indica que el personal no se encuentra comprometido ni incentivado con el trabajo en la empresa.

Fase VI Plan Operativo

Tabla 6.14. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Aprendizaje y desarrollo

Plan de incentivos al personal
Objetivo estratégico: Para el 2018 Contar con un 75% de sus colaboradores motivados e incentivados
Indicador: Cumplimiento del Plan de incentivos

Actividad	Responsable Producto
Analizar los niveles de eficiencia de los trabajadores	Jefe de recursos humanos
Instalar un comité integrado por los jefes de las diferentes áreas, con el fin de determinar los parámetros para llevar a cabo el plan de incentivos.	
Elaborar el plan de incentivos	
Presentar el plan de incentivos al gerente para su aprobación	
Comunicar el plan de incentivos	
Ejecutar el plan de incentivos	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Para la implementación del programa de incentivos, se realizará de manera anual, en la que las personas más eficientes sumen puntos mensualmente, adicionalmente los mejores empleados del mes serán reconocidos en las reuniones de todo el personal, al final de año la persona tendrá un incentivo económico del 25% de su sueldo, en la siguiente tabla se encuentran los parámetros de medición.

Tabla 6.15. Plan de incentivos


<p>Actividad de la empresa: MASCORONA, es una empresa unipersonal dedicada a la transformación y venta de harinas y cereales.</p>
<p>Justificación: la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de trato que reciben en sus relaciones individuales que tienen con los ejecutivos y en la manera en que sienten que el desempeño laboral es percibido.</p>
<p>Alcance: el presente plan de incentivos es de aplicación a todos los miembros de la empresa MASCORONA.</p>
<p>Fines de los incentivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y calidad, y con ello elevar la moral en el trabajo. • Mantener la salud física y mental en tanto a la ayuda a prevenir accidentes de trabajo, en una ambiente seguro con comportamientos más estables. • Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad previniendo la obsolescencia en el trabajo.
<p>Objetivos del plan de capacitación</p>

Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando la motivación al trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos específicos

Comprometer al personal con la empresa.

Mejorar el ambiente de trabajo

Incrementar la productividad.

Metas: contar con un 75% del personal de MASCORONA motivado.

INCENTIVOS

Áreas de trabajo	Factor de medición del desempeño		Datos
Empacado Manual	Persona más eficiente en el empacado	Mayor a 8000 fundas al mes	Anexo de avance de empacado manual
Empacado automático (obreros)	Persona que acomode de una manera más ágil los productos que salen de la empacadora.	Mayor a 14400 fundas en el mes	Anexo de avance de empacado automático
Escogido	Persona que escoja más producto, sin descuidar el hacerlo bien.	Mayor a 160 sacos en un mes.	Anexo de escogido
Choferes	Disminución de	Menor a 5 en el	Reporte de

	quejas de los clientes por atrasos.	mes	quejas de los choferes
Administrativo	Informes entregados a tiempo.	Menor a 1 día.	Información del gerente
Vendedores	Incremento de las ventas Recuperación de cartera vencida	Zona Quito mayor a 15.000,00 Zona de Ambato mayor a 10.000,00	Reporte de ventas y cobros de los clientes.
Financiamiento: el monto de la inversión en el plan de capacitación, será financiada con recursos propios de la entidad.			
Presupuesto: 500,00 anuales			

Elaborado por: Liliana Velástegui

6.4.2. Perspectiva de Procesos Internos

Con referencia a visión de MASCORONA, se encuentra en desarrollar productos nuevos y de la mejor calidad, y al revisar el catálogo de productos se ha podido constatar que no existe ningún producto nuevo dentro de los dos últimos años.

El cual se encuentra ponderada como la debilidad de mayor ponderación según la Matriz de Análisis interno

Tabla 6.16. Objetivo estratégico Procesos internos

FORMULACIÓN DE OBJETIVO DE MAPA ESTRÁTEGICO	
Objetivo Estratégico: MASCORONA, en el 2018 creará un 20% de productos nuevos con relación al catálogo actual.	
Propósito	Adaptarse al entorno cambiante y competitivo de las empresas.
Iniciativa estratégica	Crear un departamento de investigación y desarrollo.
Coordinador de objetivo	Gerente general
Construcción del ICR (indicador Clave de Rendimiento)	
Denominación	Cumplimiento del plan de lanzamiento de nuevos productos.
Descripción	Mide el cumplimiento del plan del Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
Forma de cálculo	(Productos nuevos en el mercado/total de productos de MASCORONA.)*100
Periodicidad de revisión	Anual
Unidad de medida	Porcentaje
Fuente de recolección de datos	Cátalo de productos
Determinación de la meta	
Año base 2013 0%	INCUMPLIMIENTO 0-8
2014	CUMPLIMIENTO 9-14
2015	SATISFACTORIO
2016	CUMPLIMIENTO 15-20
2017	
2018	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Fase VI Plan Operativo

Tabla 6.17. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Aprendizaje y desarrollo

Creación del departamento de innovación y desarrollo
Objetivo estratégico: Para el 2018 innovar con un 20% el catálogo actual de productos
Indicador: Cumplimiento de plan de lanzamientos de nuevos productos al mercado

Actividad	Responsable Producto
Analizar la situación actual en innovación mediante una reunión con el gerente y los jefes de áreas de la empresa.	Gerente
Plantear la creación del departamento de innovación e investigación.	
Elaborar un presupuesto	Contadora
Analizar la factibilidad del nuevo departamento	
Realizar un análisis del costo y beneficio del desarrollo del nuevo departamento.	Contadora
Comunicación de resultados	
Decisión por parte del gerente	Gerente

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tabla 6.18. Presupuesto para la creación del departamento de Investigación e innovación

ACTIVIDADES	COSTOS ESTIMADOS
Planos para construir el nuevo departamento.	1000,00
Pago por la construcción	
Materiales de construcción	5000,00
Mano de obra	1000,00
Realizar instalaciones necesarias	200,00
Dotar al departamento de los instrumentos necesarios (microscopio, tubos de ensayos microondas, computador etc.)	3500,00
Contratar al personal necesario	
Ingeniero en alimentos	400,00
Ingeniero en marketing	400,00
Imprevistos	3000,00
TOTAL	14.500,00
Fuente de Financiamiento	Los recursos necesarios serán obtenidos por préstamo del dueño de la empresa, que serán reintegrados en el plazo de 5 años.

Al realizarse el presupuesto, se toma como cifra referencial \$14.500,00 para la creación del departamento de Investigación y desarrollo, la cual es una cantidad

significativa pero comparada a las ventas de MASCORONA, es un monto que podría costearlo la empresa y del cual obtendrá muchos beneficios futuros.

Análisis de factibilidad de la creación del nuevo departamento

Financiero

Desde el punto de vista financiero es factibles debido a que MASCORONA, debido a que el dueño de la empresa cuenta con la disponibilidad económica para invertir en este proyecto, que le traerá muchos beneficios futuros, como mantenerse en el mercado y satisfacer a los clientes.

Administrativo

Es viable por cuanto este proyecto había sido pospuesto pero siempre había sido considerado como importante para la empresa, existe la apertura para efectuar cambios organizacionales.

Institucional

Se visualiza la voluntad del dueño de la empresa por tener un departamento de investigación e innovación, debido al mercado cambiante y siempre ofrece productos nuevos y de la mejor calidad.

Análisis de costo beneficio

Para ello es necesario proyectar los costos y los gastos para llevará a cabo en el proyecto, al igual que los beneficios que se pretende obtener de esta creación, es así como se obtuvieron los siguientes resultados de los costos necesarios se los tomo del presupuesto, y los beneficios esperados serán el 10% de incremento de ventas (Año 2012) al innovar los productos de acuerdo a los tiempos actuales y necesidades de los consumidores.

Análisis Costo beneficio = Beneficios esperados/ Costos

Análisis costo beneficio = 2'502092,12 / 14.500,00

Análisis de costo beneficio = 172, 55

Al crear el departamento de investigación e innovación tendremos un beneficio de 172,55 dólares por cada dólar que invirtamos en departamento.

Procesos internos

De acuerdo con la Matriz FODA, el no contar con un número de proveedores apropiados, lo cual impide al desarrollo de las actividades productivas.

Según el análisis de Porter aplicado se constató lo siguiente la empresa cuenta con un número limitado de 10 proveedores, que en estos últimos años se han mantenido, pero que no han aumentado.

Tabla 6.19. Objetivo estratégico Procesos Internos

FORMULACIÓN DE OBJETIVO DE MAPA ESTRÁTEGICO	
Objetivo Estratégico: MASCORONA, en el 2018 incrementará un 25% de proveedores de su base actual de proveedores.	
Coordinador de objetivo	Jefe de compras
Construcción del ICR (indicador Clave de Rendimiento)	
Denominación	Alianzas estratégicas con productores
Descripción	Mide el cumplimiento del plan de búsqueda de proveedores.
Forma de cálculo	(Proveedores nuevos/total de proveedores) *100
Periodicidad de revisión	Anual
Unidad de medida	Porcentaje
Fuente de recolección de datos	Base de datos de proveedores
Determinación de la meta	

Año base 2013	0%	INCUMPLIMIENTO 5-10
2014		CUMPLIMIENTO 11-15
2015		SATISFACTORIO
2016		CUMPLIMIENTO 16-20
2017		
2018		

Elaborado por: Liliana Velástegui

Al aplicar el indicador antes mencionado se obtuvo una cifra preocupante del 0% de proveedores nuevos, en otras palabras esta condición no solo afecta al desempeño de los procesos tales escogido, curada, empacada, a su vez esta situación crea dependencia de la empresa con los pocos proveedores que posee.

Fase VI Plan Operativo

Tabla 6.20. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Perspectiva procesos internos

Alianzas estratégicas con Asociaciones productores de materias primas
Objetivo estratégico: Para el 2018 se incrementara el 25% de proveedores con referencia a la base de datos actual
Indicador: Aumento de número de proveedores

Actividad	Responsable Producto
Analizar el stock de materias primas	Jefe de compras
Establecer cuáles de ellas nos vende menos de 2 proveedores	
Realizar un listado de ellas	Jefe de compras
Obtener información de lugares de procedencia de las materias primas.	
Realizar la presentación de la empresa, en las diferentes comunidades, destacando los beneficios de mantener una alianza estratégica, semilla, insumos y el precio estable en cualquier época del año.	Jefe de compras
Firmar contratos con los productores o asociaciones.	
Establecer relaciones comerciales.	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Al analizar las materias primas en las que se tiene mayor complejidad en cuanto a proveedores y abastecimiento las cuales se presentan el siguiente cuadro:

Tabla 6.21. Proveedores de materias primas

Materia prima	Proveedores actuales	Stock actual	Stock necesario (mensual)	Precio promedio	Lugares de procedencia
Quinoa	1	30 qq	100 qq	\$170	Imbabura Chimborazo
Morocho partido	1	10 qq	70 qq	\$ 40	Imbabura Bolívar Pichincha
Frejol Blanco	1	5	30 qq	\$ 60	Pallatanga

Elaborado por: Liliana Velástegui
Fuente: Kardex MASCORONA, 2013

Tabla 6.22. Modelo de presentación de la empresa para establecer Alianzas Estratégicas con los productores.



PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Procesadora de Alimentos MASCORONA, Empresa Unipersonal del Ing. Agrónomo Enrique Galarza, cuenta con 18 años de experiencia en el mercado, cuyas actividades principales han sido el procesamiento comercialización y distribución de harinas y granos secos en general.

UBICACIÓN

Actualmente cuenta con infraestructura ubicada en el sector la Victoria parroquia Atahualpa, junto a la Panamericana Norte (km 4,5), al norte de Ambato, allí funcionan las oficinas administrativas y la envasadora de granos y harinas. Mientras que en Samanga, cerca al Parque Industrial de Ambato, está el centro de acopio, limpieza y clasificación.

Alcance: el presente plan tiene como finalidad dar a conocer a la empresa MASCORONA, como una agroindustria de gran importancia en el país.

Objetivos general de la presentación

Presentar nuestra empresa con el fin de entablar relaciones comerciales con los productores de este sector

Beneficios de establecer alianzas estratégicas

Precios fijados y estables todo el año

Entrega de semillas

Entrega de insumos

Elimina riesgos de transportación

Pagos prefijados

Contactos para cualquier duda: teléfono 2854382 www.mascorona.com

Elaborado por: Liliana Velástegui

Perspectiva de los clientes

De la encuesta realizada a los clientes en que se les consultó el grado de satisfacción de los tiempos de entrega de los pedidos, se pudo evidenciar que la

mayoría de ellos mostraban inconformidad por los retrasos es así, 57% de los encuestados afirmaron que nunca se cumple con las fechas de entrega, un 26% frecuentemente mientras que tan solo un 17% afirmaron que siempre se cumplen las fechas establecidas

Tabla N. 6.23. Objetivo estratégico de perspectiva de los clientes

FORMULACIÓN DE OBJETIVO DE MAPA ESTRÁTEGICO	
Objetivo Estratégico: MASCORONA, en el 2018 incrementará la satisfacción al cliente cumpliendo en un 80% los tiempos pactados de entrega.	
Coordinador de objetivo	Jefe de despachos
Construcción del ICR (indicador Clave de Rendimiento)	
Denominación	Cumplimiento de las fechas pactadas.
Descripción	Mide el cumplimiento de los tiempos estimados
Forma de cálculo	(N. de entregas con retrasos/ N. de entregas) *100
Periodicidad de revisión	Mensual
Unidad de medida	Porcentaje
Fuente de recolección de datos	Llamadas, mails de quejas Número total de facturas emitidas en el mes.
Determinación de la meta	
Año base 2013 33%	INCUMPLIMIENTO 51-100
2014	CUMPLIMIENTO 21-50
2015	SATISFACTORIO
2016	CUMPLIMIENTO 5-20
2017	
2018	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tomando como base el mes de septiembre existió un numero total de ventas de 120 despachos los cuales 40 fueron entregados con retraso un 33%.

Incumplimiento de fechas= entregas con retraso/ total de despachos*100

Incumplimiento de fechas = 40 despachos con retraso/ 120 despachos*100

Incumplimiento de fechas= 33%

Al analizar el flujograma se pudo evidenciar el mayor tiempo, es en la entrega del pedido lo cual es demasiado tiempo, el cual podría disminuirse considerablemente con una planificación acerca de la entrega de pedidos.

Fase VI Plan Operativo

Tabla 6.24. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Perspectiva clientes

Mejorar los tiempos de distribución
Objetivo estratégico: Para el 2018, se mejorara el 50% de los tiempos de entrega de los productos
Indicador: mejorar los tiempos de distribución

Actividad	Responsable Producto
Analizar las rutas en las que existen retrasos de entrega de la mercadería.	Jefe de despachos
Realizar un flujograma de procesos identificando las actividades inmersas en él.	
Realizar una planificación con rutas y los tiempos estimados.	
Efectuar las hojas de rutas en las que existan retrasos.	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tabla 6.25. Tiempos de entrega de los productos

ZONAS	CIUDADES	TIEMPOS ACTUALES	TIEMPO DE ENTREGA PACTADA	RETRASOS
CENTRO	Ambato	2 días	1 días	1 día
	Riobamba	2 días	2 días	0 días
	Guaranda	2 días	2 días	0 días
	Puyo	2 días	2 días	0 días
QUITO	Quito	2 días	1 días	1 días
	Ibarra	2 días	2 días	0 días
COSTA	Esmeraldas	3 días	3 días	0 días
	Santo Domingo	3 días	3 días	0 días

Elaborado por: Liliana Velastegui

Fuente: Listas de distribución, 2013

Tabla 6.26. Planificación de los tiempos de entrega de los productos

ZONAS	CIUDADES	FRECUENCIAS DE DESPACHOS
CENTRO	Ambato	Diario
	Riobamba	Mensual
	Guaranda	Mensual
	Puyo	Mensual
QUITO	Quito	Semanal
	Ibarra	Mensual
COSTA	Esmeraldas	Mensual
	Santo Domingo	Mensual

Elaborado por: Liliana Velastegui

Al analizar la tabla de entregas de productos se puede evidenciar que los mayores retrasos se muestra que las ciudades en las que más existen retrasos son paradójicamente Ambato y Quito.

Al consultar a los choferes manifestaron que en cuanto Ambato no existe Hojas de rutas estas se realizan de acuerdo a las pedidos de los clientes, en cuanto a Quito existe hoja de ruta sin embargo lo que causa los retrasos es la necesidad de contar con un estibador que facilite la entrega de los productos, en cuanto a las demás ciudades no existe retrasos debido a que estas son planificadas de forma mensual, además son escasos clientes pero de pedidos significativos por lo cual la movilización no es larga.

Por lo cual se procedió a actualizar las hojas de rutas

Tabla 6.27. Hoja de ruta –Ambato

EMPRESA MASCORONA	
Chofer	
Hora de salida a la empresa	
Hora de llegada a la empresa	
Ruta	1
Frecuencia	Semanal
SECTORES	TIEMPO ESTIMADO
El Recreo	30 minutos
Cumandá	30 minutos
Loma verde	30 minutos
Juan León Mera	30 minutos
Ingahurco	90 minutos
Cementerio	30 minutos
La Merced	30 minutos
Observaciones:	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tabla 6.28. Hoja de ruta 2 –Ambato

EMPRESA MASCORONA	
Chofer	
Hora de salida de la empresa	
Hora de llegada de la empresa	
Ruta	2
Frecuencia	Semanal
SECTORES	TIEMPO ESTIMADO
Parque 12 de noviembre	30 minutos
Mercado central	30 minutos
Mercado modelo	30 minutos
Primero de mayo	30 minutos
Observaciones	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tabla 6.29. Hoja de ruta 3- Ambato

EMPRESA MASCORONA	
Chofer	
Hora de salida	
Hora de salida	
Ruta	3
Frecuencia	Semanal
SECTORES	TIEMPO ESTIMADO
San Antonio	30 minutos
Nueva Esperanza	30 minutos
San Cayetano	30 minutos
La Pradera	30 minutos
La Presidencial	90 minutos

Nuevo Ambato	30 minutos
Consejo provincial	30 minutos
Observaciones	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tabla 6.30. Hoja de ruta 4- Ambato

EMPRESA MASCORONA	
Chofer	
Hora de salida	
Hora de llegada a la empresa	
Ruta	3
Frecuencia	Semanal
SECTORES	TIEMPO ESTIMADO
La Joya	30 minutos
Huachi Solís	30 minutos
Huachi Chico	30 minutos
Huachi Progreso	30 minutos
Huachi Grande	90 minutos
Observaciones	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Perspectiva Financiera

Realizando un análisis comparativo entre el año 2011 y 2012 de las ventas efectuadas en dichos años se observó que el aumento de los ingresos del 2012, fue de apenas de un 8.9% con respecto a 2011.

Tabla 6.31. Análisis comparativo Año 2011 y 2012

Estado de Resultados	2011	2012	Porcentaje de incremento ((Año 1-Año 2)-1)*100
Ventas	2'054.329,34	2'274.630,11	10,72%
Descuentos	33.0456,89	342.436,33	3,63%
Devoluciones	45.890,56	47523,35	3,56%
Total de ingresos	1'677.981,89	1'884.670,43	17,91%
Gastos operacionales	33.8095,89	368.094,52	8,87%
Costo de venta	1'175.436,73	1'345.170,99	14,44%
Costo de producción	115.909,90	116.062,70	0,13%
Total costos y gastos	1'629442,52	1'829.328,21	23,44%
RESULTADO	48.539,37	55342,22	14,02%

Fuente: Estados de resultados MASCORONA

Elaborado por: Liliana Velástegui

Esto cotejándolo con la entrevista realizada al dueño de la entidad en la que manifestó que uno de sus principales objetivos era el de incrementar sus ventas.

Lo cual verificándolo con el análisis comparativo entre los años 2011 y 2012 se evidencia que el porcentaje de incremento de ventas no es el que anhela MASCORONA, para cumplir con su Visión.

Por lo cual se enunció el siguiente objetivo estratégico:

La empresa MASCORONA, para el año 2018 incrementará su volumen de ventas progresivamente hasta llegar a un 20%.

Se ha tomado como año base el 2013 por lo cual se ha realizado un estado de resultados proyectado, en el que se tomó como referencia los años anteriores en los cuales se muestra que el las ventas de noviembre y diciembre representan un 25% de las ventas del año, a igual proporción los costos de ventas y de producción en el cual se aplica el indicador propuesto.

Tabla 6.32.Estado de Resultados proyectado

Estado de Resultados	2013	2013
	31/10/2013	Proyectado
Ventas	1'875.069,15	2'250.082,98
Descuentos	283.189,88	339827,85
Devoluciones	25.705,95	30847,14
Total de ingresos	1'566.161,40	1'879.407,98
Gastos operacionales	180.642,01	216.770,41
Costo de venta	1'305.445,75	1'566.534,90
Costo de producción	61.923,87	74.308,64
Total costos y gastos	1'548.011,63	1'857613,96
RESULTADO	18.161,69	21.794.02

Fuente: Estados de Resultado 2013

Elaborado por: Liliana Velástegui

Una vez proyectado, el Estado de resultados del 2013, se aplica el indicador planteado del Aumento de ventas, para el año 2013 considerado como el año base:

$$\text{Aumento de ventas} = ((\text{Ventas año 1} / \text{Ventas Año 2}) - 1) * 100$$

$$\text{Aumento de ventas 2013} = ((2'250.082,98 / 2274.630, 11) - 1) * 100$$

$$\text{Aumento de Ventas 2013} = -1.079$$

Tabla 6.33. Objetivo estratégico financiero

FORMULACIÓN DE OBJETIVO DE MAPA ESTRÁTEGICO	
Objetivo Estratégico: MASCORONA, en el 2018 aumentará sus ventas en un 25%	
Propósito	Aumentar la rotación de los inventarios
Iniciativa estratégica	Buscar nuevos distribuidores
Coordinador de objetivo	Contador
Construcción del ICR (indicador Clave de Rendimiento)	
Denominación	Rotación de inventarios
Descripción	Mide el incremento de las ventas
Forma de cálculo	$(\text{costo de venta} / \text{inventario final}) * 365$
Periodicidad de revisión	Numérico
Unidad de medida	Porcentaje
Fuente de recolección de datos	Estado de resultados
Determinación de la meta	
Año base 2013 100 veces	INCUMPLIMIENTO 0-10
2014	CUMPLIMIENTO 11-16
2015	SATISFACTORIO
2016	CUMPLIMIENTO 17-25
2017	
2018	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Al establecer el indicador de rotación de inventarios nos ayudara a incrementar las ventas

Fórmula

Rotación de inventarios = Costo de ventas / inventario de mercadería

Rotación del inventario= $1'305.445.75 / 4'756.234,98$

Rotación del inventario= $(0,2744 * 365)$ por días

Rotación de inventarios= 100 veces

Al interpretar la formula nos indica que 100 veces rota el inventario en el año, es decir es un buen número de rotación.

Fase VI Plan Operativo

Tabla 6.34. Plan operativo para cumplimiento de Objetivo estratégico Perspectiva de Financiero

Plan operativo Ampliar cobertura de mercado mediante la búsqueda de distribuidores	
Objetivo estratégico: Para el 2018, incrementara sus ventas en un 20% progresivamente comparado al 2013	
Indicador: Rotación de inventarios	
Actividad.	Responsable
	Producto
Establecer las provincias en las que tenemos mínima o nula participación.	Gerencia
Realizar un análisis de acuerdo a parámetros establecer prioridades de negocios.	
Indagar posibles clientes significativos.	
Comunicarse con los posibles clientes para presentación de la empresa.	
Presentar el portafolio de productos y convenios de crédito y fechas de entrega	
Iniciar negociaciones	

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tabla 6.35. Provincias en las cuales tenemos Mínima Participación.

REGIÓN	PROVINCIAS	NÚMERO DE CLIENTES
Sierra	Carchi	0 clientes
	Imbabura	2 clientes
	Loja	0 clientes
	Cuenca	1 cliente
Costa	Manabí	0 clientes
	Los Ríos	0 clientes
	Guayas	0 clientes
	Santa Elena	0 clientes
	El Oro	0 clientes
Amazonia	Orellana	0 clientes
	Napo	0 clientes
	Sucumbíos	0 clientes
	Morona Santiago	0 clientes
	Zamora Chinchipe	0 clientes
Insular	Galápagos	0 clientes

Elaborado por: Liliana Velástegui

Fuente: Base de datos de clientes MASCORONA, 2013

Mediante la tabla expuesta anteriormente se ha procedido a evaluar cuál de estas provincias son las más factibles analizando aspectos como distancias y cercanía de una con la otra.

En la siguiente tabla se estableció los parámetros de selección de las provincias en donde sería más factible realizar convenios comerciales.

Tabla 6.36. Parámetros de selección de las provincias metas

PROVINCIAS	DISTANCIA	OBSERVACIÓN
Carchi	280 KM	Es muy cercana con Imbabura.
Imbabura	254 KM	Existe cliente en esta provincia.
Loja	529 KM	Es una provincia distante sin embargo ofrece un mercado interesante.
Cuenca	321 KM	El mercado de los granos y cereales tiene acogida.
Manabí	356 KM	Provincia distante.
Los Ríos	212 KM	Provincia con mercado interesante.
Guayas	277 KM	La mayor densidad poblacional.
Santa Elena	445 KM	Provincia cercana al Guayas
El Oro	413 KM	Provincia distante.
Orellana	354 KM	Provincia extremadamente distante.
Napo	180 KM	Provincia extremadamente distante.
Sucumbíos	304 KM	Provincia extremadamente distante.
Morona Santiago	277 KM	Provincia extremadamente distante.
Zamora Chinchipe	586 KM	Provincia extremadamente distante.
Galápagos	1319 KM	Provincia extremadamente distante.

Elaborado por: Liliana Velástegui

De las cuales se obtuvo la siguiente tabla de prioridades.

Tabla 6.37. Provincias en las cuales se ha analizado mayor factibilidad de realizar negocios.

Provincias Sierra	Provincias Costa
Loja	Los Ríos
Cuenca	Guayas

Elaborado por: Liliana Velástegui

Tabla 6.38. Lista de posibles Distribuidores

Loja	<p>Distribuciones Camel CIA. LTDA.</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Vicente Delgado y 8 de diciembre</p> <p>Ubicación : Loja, Loja, Ecuador</p> <p>Email: distribuidoracamel@gmail.com</p>
	<p>Carlos Magno Quichimbo</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Paltas, loja Manuel Vivanco y Domingo Celi</p> <p>Ubicación : Loja, Loja, Ecuador</p> <p>Email: camaquisa@hotmail.com</p>
	<p>DISASOC</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p>

	<p>Dirección: Portugal y Quebec</p> <p>Ubicación : Loja, Loja, Ecuador</p> <p>Email: disasoc@hotmail.com</p>
Cuenca	<p>EL Competidor CIA. LTDA</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Av. Abelardo J. Andrade 5-44 e Isaac Newton y Humboldt</p> <p>Ubicación : Cuenca, Azuay, Ecuador</p> <p>Email: www.elcompetidordelautro.com</p>
	<p>H y Z distribuciones</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Av. Anauco y Narrio</p> <p>Ubicación : Cuenca, Azuay, Ecuador</p> <p>mail: disthy@hotmail.com</p>
	<p>Laura Narvárez distribuciones y representaciones</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Av. Loja y Don Bosco</p> <p>Ubicación : Cuenca, Azuay, Ecuador</p> <p>mail: laurano@cue.satnet.net</p>
Guayas	<p>Alimentos El Gaucho S.A.</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Av. Juan Tanca Marengo</p> <p>Ubicación : Guayaquil, Guayas, Ecuador</p> <p>Teléfono: (4) 2282920</p>
	<p>Producam S.A.</p>

	<p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Calle 1 y General Francisco Robles</p> <p>Ubicación : Guayaquil, Guayas, Ecuador</p> <p>Teléfono: (4) 2446689</p>
Los Ríos	<p>Distribuciones Wilson Paredes CIA: LTDA.</p> <p>Dirección: San Martín y Puerto Monntt</p> <p>Ubicación : Babahoyo, Los Ríos, Ecuador</p> <p>Teléfono: (63)212412</p>
	<p>Forlano S.A.</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Aeródromo Pichon y Valdivia</p> <p>Ubicación : Babahoyo, Los Ríos, Ecuador</p> <p>Teléfono: (63) 253716</p>
	<p>Felvenza S.A.</p> <p>Comercializador de productos alimenticios</p> <p>Dirección: Esmeraldas y la Unión</p> <p>Ubicación : Babahoyo, Los Ríos, Ecuador</p> <p>Teléfono: (63) 220812</p>

Elaborado por: Liliana Velastegui

Carta distribuidores



Av. Indoamerica, Km. 4 ½ sector La Victoria
Teléfonos: 03-2451293 - 2854382
Ambato - Ecuador

Ambato, 15 de octubre del 2013

Señores.

Ciudad.

De mi consideración:

Es un placer presentar a la empresa MASCORONA, como proveedora en la línea de granos secos, harinas, cereales y frutas deshidratadas.

MASCORONA es una agroindustria con más de 18 años liderando el mercado nacional con productos de calidad, nuestra producción se enfoca bajo la filosofía en la que se encuentra en proceso de implantación ISO 9001-2008, la misma que nos respalda y garantiza la calidad en cada uno de nuestros procesos de producción.

Pongo a su consideración nuestros productos marca **MASCORONA** para que sean distribuidos en percha, nuestra oferta es otorgarles un descuento del **25%** desde el **P.V.P** marcado en el empaque generándoles un distanciamiento del **32.5%** de su costo al **P.V.P**, haciendo de esta propuesta un negocio atractivo para las partes.

A continuación pongo a su disposición nuestra carta de precios:

La seriedad y eficiencia de nuestra Empresa además de la calidad de nuestros productos, son nuestra mejor carta de presentación, somos importadores directos y

adquirimos el producto nacional de manos del productor gracias a alianzas estratégicas obtenidas, entregando a nuestros clientes productos de CALIDAD A PRECIO JUSTO, que cumplen con requisitos indispensables exigidos por entidades de control como: muestras, fichas técnicas de los productos a ofertar, análisis de calidad (físico químicos, microbiológicos y bromatológicos) que son respaldados por laboratorios acreditados

Seguro que nuestra propuesta será revisada y agradeciendo la apertura brindada por usted, me suscribo.

Atentamente.

Enrique Galarza.
GERENTE GENERAL
MASCORONA

Tabla 6.39. Producto

CARTA PRECIOS DISTRIBUIDORES						
29 de enero del 2010						
	PRODUCTO	CARTON	FUNDON	COD.EAN 13	COD.DUN 14	REG.SAN.
PROD. IMPORTADO	Alpiste		25	7861015400475	17861015400472	REG-SESA-032710
	Canguil Americano		25	7861015400246	17861015400243	0325ITAN-12-01
	Ciruelas Pasas 300g Velpak	30		7861015410580	17861015410587	REG-MAG033329
	Lentejón		25	7861015400291	17861015400298	00764AN-AC-01-99
	Nueces 200g Velpak	30		7861015410566	17861015410563	REG-MAG-033330
	Pasas 250g Embases Velpak	30		7861015410573	17861015410570	0380-ITAN-01-02
PRODUCCIÓN NACIONAL	Arroz de Cebada		25	7861015400130	17861015400137	01440AN-AC-11-99
	Arroz Especial 2Kg	20	20	7861015400550	17861015400557	0330-ITAN-12-01
	Arveja		25	7861015400208	17861015400205	06220 INHQAN 0106
	Avena		50	7861015400543	17861015400540	06221 INHQAN 0106
	Chulpi		25	7861015400260	17861015400267	01577-AN-AC-12-99
	Fréjol Bayo Bolón		25	7861015400215	17861015400212	01622AN-AC-12-99
	Fréjol Boca Negra		25	7861015400420	17861015400427	01576AN-AC12-99
	Fréjol Bolón Blanco		25	7861015400482	17861015400489	0326-ITAN-12-01
	Fréjol Bolón Rojo		25	7861015400222	17861015400229	01621AN-AC-12-99
	Fréjol Canario		25	7861015400239	17861015400236	06210 INHQAN 0106
	Fréjol Panamito		25	7861015400345	17861015400342	01576AN-AC12-99
	Fréjol Panamito Negro		25	7861015400529	17861015400526	01576AN-AC12-99
	Garbanzo		25	7861015400277	17861015400274	06209 INHQAN 0106
	Haba		25	7861015400284	17861015400281	01042AN-AC-05-99
	Maíz		25	7861015400321	17861015400328	01474AN-AC-11-99
	Maní		25	7861015400307	17861015400304	06171 INHQAN 1205
	Morocho Partido Mascorona		25	7861015400147	17861015400144	01500AN-AC-11-99
	Mote Especial o Nacional		25	7861015400468	17861015400465	01570AN-AC-12-99
	Mote Selecto o Importado		25	7861015400338	17861015400335	01570AN-AC-12-99
	Quinua Lavada		25	7861015400123	17861015400120	01535AN-AC-12-99
Tamarindo			7861015410160	17861015410187	0324-ITAN-12-01	
PULVERIZADOS	Harina de Arveja	30		7861015400017	17861015400014	0350-ITAN-12-01
	Harina de Haba	30		7861015400024	17861015400021	06169 INHQAN 1205
	Harina de Maíz Calentado	30		7861015400055	17861015400052	02061AN-AC-05-00
	Harina de Maíz	30		7861015400048	17861015400045	02061AN-AC-05-00
	Harina de Plátano	30		7861015400062	17861015400069	04647AN-AC-12-01
	Harina de Plátano con Canela		50	7861015400086	17861015400083	04647AN-AC-12-01
	Harina de Quinua	30		7861015400079	17861015400076	06170 INHQAN 1205
	Harina de Trigo Especial 1Kg		15	7861015400567	17861015400564	0350-ITAN-12-01
	Harina Trigo c/ polvo 1Kg		15	7861015400574	17861015400571	350-ITAN-12-01
	Máchica	25		7861015400161	17861015400168	06168 INHQAN 1205
	Maicena	25		7861015400192	17861015400199	01041AN-AC-05-99
	Panela Extra Fina 500 g.	30		7861015400093	17861015400090	06242 INHQAN 0106
	Panela Extra Fina 1 kg.	15		7861015400093		06242 INHQAN 0106
	Pinol	25		7861015400178	17861015400175	01571AN-AC-12-99

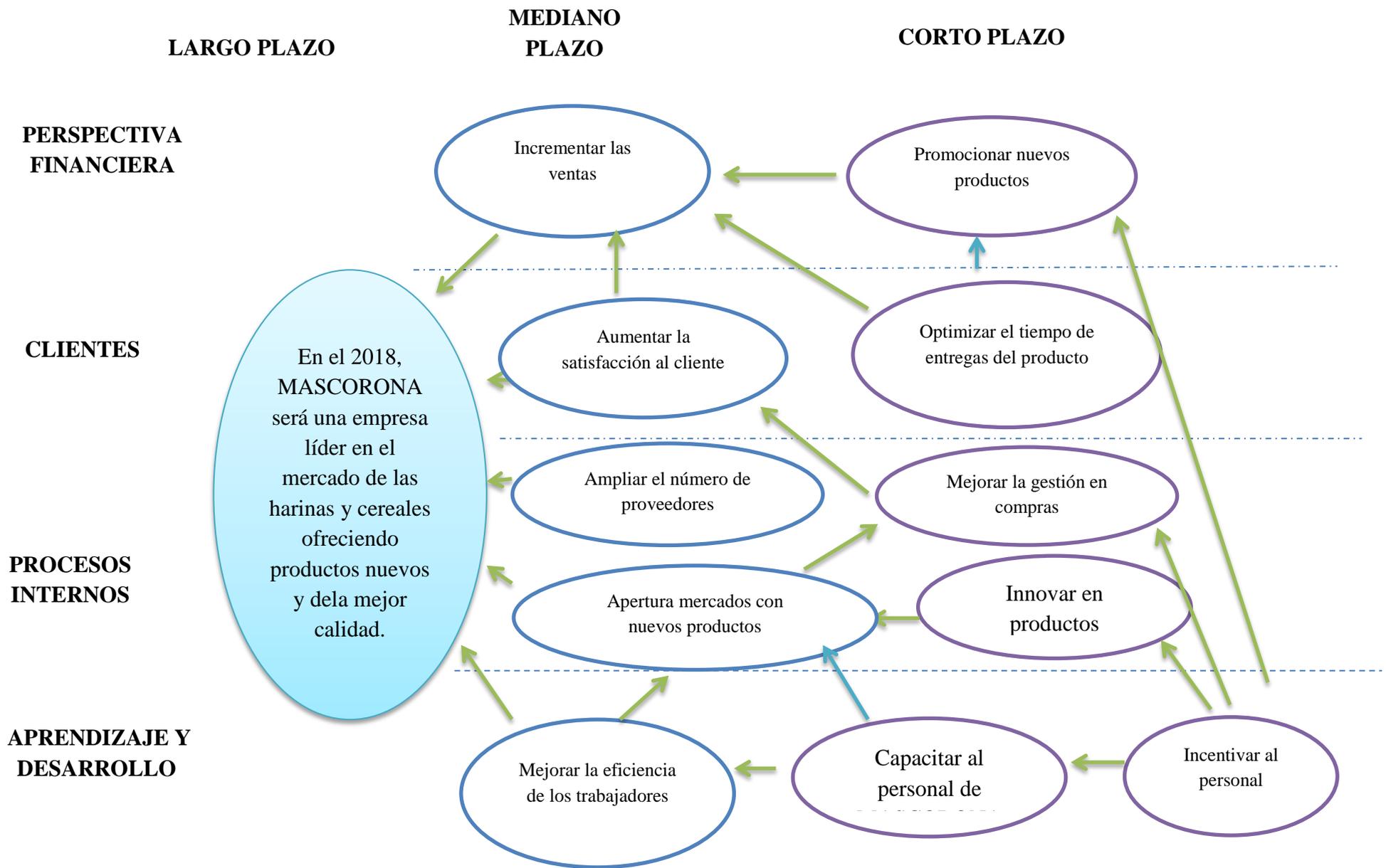


Gráfico 6.3 Mapa Estratégico
Elaborado por: Liliana Velastegui

Fase VII

6.7.6. Seguimiento y evaluación

Seguimiento

Una vez que se ha cumplido con planificación estratégica, se podrá verificar el cumplimiento de los objetivos, el cual debe ser evaluado por comité o por la persona encargada de revisar el grado de realización de los objetivos, que serán controlados por la siguiente planilla.

Tabla 6.40. Resumen de evaluación y seguimiento

MASCORONA						
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA						
RESUMEN DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO						
CULTURA ORGANIZACIONAL						
MISIÓN						
VISIÓN						
VALORES						
ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN						
RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
FINANCIERA	Objetivo	Tiempo	Meta	Estrategias	Medio de verificación	Evaluación
CLIENTE						

PROCESOS INTERNOS						
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE						
Elaborado por:						

Elaborado por: Liliana Velástegui

6.8. Administración

La presente propuesta de “Aplicación del cuadro de Mando Integral y su incidencia en la adecuada toma de decisiones” es ejecutada por el gerente de la empresa, Sr Enrique Galarza, el mismo que requiere de las fases necesarias del Cuadro de mando integral, mismas que han sido dirigidas por la investigadora Srta. Liliana Velástegui, lo cual ha permitido la obtención de la información requerida para la toma de decisiones las cuales se encuentran dentro de las perspectivas del CMI para el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 6.41. Presupuesto de la propuesta

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
5	Esferográficos	0.35	1.75
4	Anillados	2.00	8.00
5	Empastados	10.00	50.00
20h	Alquiler de internet	1.25	25.00
3	Resmas de papel INEN A4	5.00	15.00
5	Carpetas	0.50	2.50
2	Cartuchos blanco y negro	22.00	44.00
1	Computador portátil	580	580.00
	Movilización y subsistencias	250.00	250.00
	Flash memory	18.00	18.00
1	Cartucho a color	27.00	27.00
SUBTOTAL			1021.25
10% de imprevistos			102.13
TOTAL			1150.00

Elaborado por: Liliana Velástegui

6.9. Previsión de evaluación

La evaluación y el seguimiento del presente trabajo está basado en aspecto teórico concerniente al Cuadro de mando integral y sus fases de implementación , mismas que se han indicado en capítulos anteriores , con el fin de establecer el diseño del CMI y sus cuatros perspectivas Aprendizaje y desarrollo , Procesos internos, Satisfacción al cliente, financieros.

Los beneficiarios de la presente propuesta serán los cliente internos , ya que se podrá contar con una herramienta de control de la gestión que permita establecer los objetivos estratégicos dentro de cada una de las perspectivas contribuyendo a la definición de estrategias y las verificación y comprobación del cumplimiento de los objetivos mediante indicadores , así también al cliente externo puesto que se brindar un producto/ servicio de manera eficiente , logrando de esta manera la satisfacción del cliente.

Tabla 6.42. Evaluación de la propuesta

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente
¿Por qué evaluar?	Porque todas las actividades de la empresa están dirigidas al cumplimiento de los objetivos, para los cuales es necesario verificar el grado de consecución, enmarcándose en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
¿Para qué evaluar?	Ayuda al toma de decisiones y por medio de la evaluación se podrá analizar si están cumpliendo los objetivos estratégicos planteados
¿Qué evaluar?	Se evaluará el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas del CMI.
¿Quién evalúa?	El contador y el gerente de MASCORONA
¿Cómo evaluar	Mediante cuestionarios que permitan identificar el cumplimiento de cada objetivo enmarcado en cada perspectiva.

Elaborado por: Liliana Velástegui

BIBLIOGRAFÍA

Trabajos citados

Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (2003). *Claves para mejorar los procesos de las oraganizaciones*. Obtenido de

<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/CLAVESPARALAMEJORADELOSPROCESOSENLASORGANIZACIONES.pdf>

Babaresco, P. (2009). Recuperado el 24 de 6 de 2013, de

<http://www.claseejecutiva.cl/blog/2013/05/%C2%BFcomo-medir-la-estrategia/>

Bryan, B. W. (2000). *Administación Estratégica*. Estados Unidos: Mcgrawhill.

Castillo, D. (2005). *Las formas de toma de decisiones en las organizaciones*.

Obtenido de

http://www.cladea.org/cladea_online/index.php?option=com_content&view=article&id=121:las-siete-etapas-para-analizar-y-resolver-problemas-en-los-negocios&catid=35:articulos-varios&Itemid=50

Castillo, F. (2009). *Toma de decisiones en condiciones de certeza*. Obtenido de

<http://blog.pucp.edu.pe/item/79396/toma-de-decisiones-en-condiciones-de-certeza-incertidumbre-y-riesgo>

Chagoya, E. (2008). *Métodos y técnicas de la investigación*. Ecuador:

<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>.

Código Orgánico de la Producción. (2010). *Comercio e Inversiones*.

Código Tributario. (2007). *Deberes Formales de los Contribuyentes Responsables*.

Constitución Política del Ecuador. (2008). *Soberanía Alimentaria*.

CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRENDEDORES. (10 de 2000). *GUIA DE APOYO AL EMPRENDEDOR*. Recuperado el 10 de 06 de 2013, de http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf

Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competir mediante análisis*. Bogotá: Harvard Bussines School Press.

David, F. (2000). *Conceptos de Administración Estrategica* (14 ed.). México: Pearson.

David, F. (2008). *Objetivos Estratégicos*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/273265/7-diferencias-entre-Objetivos-estrat%C3%A9gicos-y-Objetivos-espec%C3%ADficos>

David, F. (2010). *Seminario de teoria Administrativa*. Obtenido de http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,_EFE_Y_FODA#Matriz_de_evaluaci.C3.B3n_de_factores_internos_.28EFI.29

Decisiones, E. p. (2005). *Estrategias para el desarrollo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/estrategias-aprendizaje-comprension-lectura/estrategias-aprendizaje-comprension-lectura.pdf>

Domínguez, I. (2009). *Cultura Organizacional*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242009000600012&script=sci_arttext

Donald, M. (2002). *Importancia de la Administración*. Mexico: Granados.

Economía América. (25 de 12 de 2012). *Ranking de las mejores empresas*. Recuperado el 27 de 05 de 2013, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-2012>

- Empresas de futuro. (2007). *Análisis de situaciones*. Recuperado el 22 de 07 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos85/mision-vision-analisis-foda/mision-vision-analisis-foda.shtml>
- Fayol , H. (4 de 10 de 2000). Recuperado el 23 de 6 de 2013, de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>.
- Ferrell, H. (2004). *Organizaciones desde diferentes puntos de vista*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/marca-definicion.html>
- Fleitman , J. (1999). *Mision y Vision*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Francés , A. (2006). *Factores Claves del éxito*. Obtenido de http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Factores_Cr%C3%ADticos_del_%C3%89xito
- Franklin , B. (2008). *Toma de Decisiones*. Obtenido de <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/Tomadedecisiones.pdf>
- Gallardo , L. (2012). *El riesgo en la Toma de Decisiones*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/alexialucreciagallardo/2012/02/18/el-riesgo-en-la-toma-de-decisiones/>
- Génova, M. (2010). *Como evaluar los resultados*. Obtenido de <http://www.transformacion.com/recursos/articulos/169-como-evaluar-los-resultados-de-ventas.html>
- Grenwood, T. (2001). *El poder dela dirección*. Recuperado el 23 de 6 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/direccion-toma-desiciones->
- Guerrero Solís, M. A. (2011). *Cuadro de mando Integral y su incidencia en le servicio al cliente de la empresa SPEEDY*. Ambato: PUCESA.

- Guía de Creación de Empresas. (2008). *Plan de operaciones*. Obtenido de <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- Hernández, S. (2012). *Investigación*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/18961945/TRABAJO-DE-METODOLOGIA-SOBRE-ENFOQUES-DE-LA-INVESTIGACION>
- Herrera, M. (1999). *Toma de Decisiones*. España.
- Ibujés, V. (2012). *Modelo de planificación Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- INEC. (2008). *DESARROLLO DE LA ECONOMIA NACIONAL*. Quito.
- Internet. (2006). *De la Gerencia*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal>
- Jaramillo, C. (2000). *Indicadores de gestión*. Recuperado el 22 de 07 de 2013, de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf
- Kaplan Robert Norton David. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión.
- Koontz, H. (2005). *Decisiones Gerenciales*. Recuperado el 23 de 6 de 2012, de <http://www.slideshare.net/jacquelinne Cristina/tema-8-toma-de-decisiones>
- Koontz, D. (2002). *Dirección funcionamiento*. Recuperado el 23 de 6 de 2013, de <http://definicion.de/direccion/#ixzz2W8LUWkj5>

Ley de Régimen Tributario Interno. (2007). *Deberes Formales de los Contribuyentes Responsables*.

Lombardo, J., Hernández, M., & Vallejo, M. (2008). *Razones para crecer una empresa*. Universidad de Jaén.

Mágico, N. (2009). Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

Manuales Prácticos para Pyme. (2010). *Como elaborar el Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/9_cuadromando.pdf

Mejía, J. (2009). Recuperado el 24 de 6 de 2013, de http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agenda para la Transformación Productiva Territorial*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>

Moigne, L. (1999). *Toma de Decisiones para la gerencia*. Recuperado el 23 de 6 de 2013, de <http://pocesosdedecision.blogspot.com/2011/06/el-proceso-de-decision.html>

Muñiz, R. (2006). *Fase de Madurez*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/fase-de-madurez-40.htm>

Núñez Carrasco, A. D. (2010). *Incidencia del Cuadro de Mando integral en la Gestión administrativa y Financiera para mejorar los resultados Economicos de la empresa GLOAPSA S.A.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

- Ochoa, A. (2002). Método Lógico Inductivo. http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html.
- ONU. (2012). *Planificación* .
- Perez, J., & Carballo, V. (2008). *Control de la Gestión empresarial* (séptima ed.). Barcelona: ESIC EDITORIAL.
- Puente, W. (2000). Recuperado el 26 de 6 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos81/proceso-toma-decisiones/proceso-toma-decisiones.shtml>
- Quintiguiña Chimborazo, J. A. (2012). *EL Cuadro de Mando Integral y su incidencia en el desarrollo comunitario de Comité Promejoras*. Ambato: Universida Técnica de Ambato.
- Rodriguez Rivera, R. F. (2008). Recuperado el 25 de 6 de 2013, de <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2013/05/%C2%BFcomo-medir-la-estrategia/>
- Rodríguez, S. (2010). *El proceso de análisis de datos*. Obtenido de <http://www.grupocomunicar.com/contenidos/pdf/infoescuela/II.3.4.pdf>
- Russell, A. (1994). *Gestión del Cambio*. Mexico: 1994.
- Salazar, L. (2009). *Análisis del Riego estratégico en las pequeñas empresas*. Chía, Colombia.
- Salinas, J. (2004). *Quien dirige las personas en las empresas*. Obtenido de <http://www.toptenms.com/Archivos/Descargas/Quien%20dirige%20las%20personas.pdf>
- Sashihara, S. (2010). *La ventaja de la optimización*. Barcelona: W.W. Norton & Company.

- Serna, H. (1994). *Gerencia estratégica* (Primera ed.). España: Panamericana editorial.
- Spiegel, M. (2009). *Poblacion tesis*. Recuperado el 25 de 6 de 2013, de <http://gicolombia.blogspot.com/2011/08/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>
- Tamayo, M. (2008). Recuperado el 25 de 6 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos81/proceso-toma-decisiones/proceso-toma-decisiones.shtml>
- Thompson. (1999). *Mision y Vision*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Thompson, I. (2010). *Definición de organización*. Obtenido de Organización de las Empresas: <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Tomas, R. V. (2008). *Aplicacion Cuadro de mando integral*. España: Universidad de Valencia.
- Universidad de Carabobo. (2005). *Síntesis del Cuadro de MAndo Integral*. Obtenido de http://www.bc.uc.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=273&Itemid=366
- Universidad Piloto de Colombia. (2012). *Un espacio para la evolución*. Bogotá.
- Vara, A. (2000). *Sinergia y Alianzas Estratégicas*. Obtenido de <http://www.aristidesvara.net/pgnWeb/investigaciones/administracion/sinergia/sinergia2.htm>
- Vera, J. A. (2005). *Análisis de la situación y proyectos de actuación futura*. Obtenido de <http://www.rac.es/ficheros/doc/00498.pdf>

Vera, L. (2009). Obtenido de

<http://www.iiicab.org.bo/Docs/doctorado/dip3version/M2-3raV-DrErichar/investigacion-cualitativa.pdf>

Walker, S. E. (2004). *Negocios*. Obtenido de

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Anexos

ANEXO N. 1

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES M.A.S.

SITUACIÓN REAL NEGATIVA	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A SER INVESTIGADO	SITUACIÓN FUTURA DESEADA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO
<p>Toma de decisiones empíricas.</p> <p>Insuficiente logro de objetivos.</p> <p>Incremento de costos y gastos</p> <p>Inadecuada utilización de recursos.</p>	<p>Ineficiente control de la gestión empresarial</p>	<p>Evaluación gestión eficiente</p> <p>Cumplimiento de los objetivos mediante una adecuada comunicación de los mismos.</p> <p>Precio del producto competitivo</p> <p>Optimización de los recursos.</p>	<p>Aplicación de una herramienta que monitoree la gestión como es el Cuadro de Mando Integral.</p>

ANEXO N.2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1802084093001
APELLIDOS Y NOMBRES: GALARZA ABRIL DANILO ENRIQUE
NOMBRE COMERCIAL: M.A.S.C.O.R.O.N.A.
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACION ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 07/02/1955 **FEC. ACTUALIZACION:** 09/02/2012
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/10/1995 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 17/11/1995 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE GRANOS SECOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FIGOA Calle: LIMAS Número: 6/N Intersección:
ALBARICOQUES Referencia: FRENTE AL CONJUNTO HABITACIONAL IVIZA Teléfono: 032842737

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: LPLA020407 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1580 **Fecha y hora:** 09/02/2012 14:14:58

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1802084093001
APELLIDOS Y NOMBRES: GALARZA ABRIL DANILO ENRIQUE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 01/10/1995

NOMBRE COMERCIAL: M.A.S.CORONA **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FRUTAS SECAS
PRODUCCION DE HARINAS DE CONSUMO HUMANO
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE GRANOS SECOS
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES
ELABORACION Y VENTA DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS
SERVICIO DE EMPACADO Y ENVASADO DE HARINAS Y CEREALES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Calle: AV. INDOAMERICA Número: S/N Referencia: A CINCO CUADRAS DE LA GASOLINERA AMERICA Kilómetro: 4 1/2 Telefono Trabajo: 032854382 Telefono Trabajo: 032451293 Celular: 098823456

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** CERRADO **FEC. INICIO ACT.:** 17/05/1999

NOMBRE COMERCIAL: SOLEG **FEC. CIERRE:** 23/04/2001
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATAHUALPA (CHISALATA) Calle: VIA ATAHUALPA Número: S/N



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPLA020407

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1500

Fecha y hora: 09/02/2012 14:14:58

ANEXO N. 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



PROYECTO: Aplicación del cuadro de mando integral y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa MASCORONA.

DIRIGIDO: Personal de la empresa MASCORONA

OBJETIVO: Recolectar información significativa que permita analizar la gestión en la empresa MASCORONA

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor la mayor veracidad el siguiente cuestionario, que proporcionara información valiosa y confiable, que será de uso adecuado y de máxima confidencialidad, con miras a contribuir al éxito MASCORONA.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione la respuesta adecuada según el caso.

1.- ¿La empresa le comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes que guíen al personal en su acción y permiten evaluar sus realizaciones?

SI NO

2.- ¿Se establecen procedimientos para cada una de las áreas de trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

4.- ¿Se evalúa el desempeño al personal?

SIEMPRE

FRECUENTEMENTE

NUNCA

5.- ¿Cree usted que existe una buena relación entre el gerente y los empleados de la empresa?

SI

NO

6.- ¿Conoce usted la misión de la empresa?

SI

NO

6.- ¿Conoce usted la visión de la empresa?

SI

NO

7.- ¿Se involucra a los empleados en la toma de decisiones?

SIEMPRE

FRECUENTEMENTE

NUNCA

8.- ¿Considera usted que se debería implementar una herramienta que permita monitorear la gestión y contribuya a la adecuada toma de decisiones?

SI

NO

9.- ¿Se evalúa el desempeño empresarial?

SIEMPRE

FRECUENTEMENTE

NUNCA

10.- ¿Considera usted que se realizan capacitaciones?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestado

ANEXO N. 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



PROYECTO: Aplicación del cuadro de mando integral y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa MASCORONA.

DIRIGIDO: Clientes de la empresa MASCORONA

OBJETIVO: Recolectar información significativa que permita analizar la gestión en la empresa MASCORONA

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor la mayor veracidad el siguiente cuestionario, que proporcionara información valiosa y confiable, que será de uso adecuado y de máxima confidencialidad, con miras a contribuir al éxito MASCORONA.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con X la respuesta adecuada según el caso.

¿Considera que el trabajo realizado por los trabajadores es integro?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

2.- ¿Está conforme con la atención prestada por vendedores?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

3.- ¿Cree usted que los vendedores deben recibir capacitaciones sobre atención al cliente?

SI NO

4.- ¿Su pedido es entregado oportunamente?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

5.- ¿Considera usted que se debería implementar una herramienta que permita monitorear la gestión y contribuya a la adecuada toma de decisiones?

SI NO

6.- ¿Los productos ofertados por la empresa satisfacen completamente sus necesidades?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

7.- ¿El comportamiento de los empleados de la empresa le transmiten seguridad?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

8.- ¿Se atiende oportunamente sus quejas?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACION

Encuestado

ANEXO N. 5

ENTREVISTA

PREGUNTAS	GERENTE	CONTADOR	EMPLEADO
<p>¿Cuál factor considera clave para la adecuada toma de decisiones?</p> <p>¿De qué manera se controla la puntualidad y el cumplimiento de las responsabilidades en la empresa?</p> <p>¿De qué manera se controla el cumplimiento de los objetivos en la empresa?</p> <p>¿Considera que se posee el Apoyo y dedicación al trabajo por los colaboradores de la empresa?</p> <p>¿Cómo visualiza la empresa en los próximos 5 años?</p> <p>¿Conoce de alguna herramienta que ayude al control de gestión?</p> <p>¿Estaría usted de acuerdo que se implemente el cuadro de mando integral como herramienta del control de la gestión?</p>			

ANEXO N. 6

