



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

**Proyecto Integrador, previo a la obtención de Título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**Tema:**

---

“Aplicación del cuadro de mando integral en la empresa Electro Provedora  
Provelec Cía. Ltda. del año 2018”

---

**Autora:** Quirola Zambrano, Susan Macarena

**Tutor:** Dr. Naranjo Santamaría, Joselito Ricardo

**Ambato – Ecuador**

**2021**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, con cédula de ciudadanía No. 180262124-1, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ELECTRO PROVEEDORA PROVELEC CÍA. LTDA. DEL AÑO 2018”**, desarrollado por Susán Macarena Quirola Zambrano estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación 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 evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Mayo 2021.

**TUTOR**



Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría

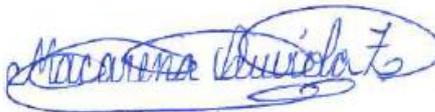
C.C. 180262124-1

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Susan Macarena Quirola Zambrano con cédula de ciudadanía No. 172483056-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ELECTRO PROVEEDORA PROVELEC CÍA. LTDA. DEL AÑO 2018”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Mayo 2021.

### AUTORA



---

Susan Macarena Quirola Zambrano

C.C. 172483056-5

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

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

Ambato, Mayo 2021.

### **AUTORA**



Susan Macarena Quirola Zambrano

C.C. 172483056-5

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ELECTRO PROVEEDORA PROVELEC CÍA. LTDA. DEL AÑO 2018”**, elaborado por Susan Macarena Quirola Zambrano, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo 2021.



Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



Dr. César Salazar

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Eco. Álvaro Vayas

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

*Dedico este Proyecto Integrador a Dios que siempre ha llenado mi vida con sus bendiciones y me ha permitido alcanzar esta meta.*

*A mis padres, quienes han sido mi ejemplo de esfuerzo, perseverancia y superación. Me han apoyado en toda mi carrera universitaria para llegar a esta importante etapa de mi formación profesional.*

*A mis hermanos, han estado siempre presentes, son mi orgullo y me inspiran a ser mejor persona.*

*Susan Macarena Quirola  
Zambrano*

## AGRADECIMIENTO

*Muy orgullosa de poder hacer mención de todos a quienes agradezco el poder llegar al cumplimiento de esta meta tan anhelada que es mi título profesional a través de este trabajo de Proyecto Integrador.*

*En honor a tal orgullo deseo expresar mi agradecimiento primero a Dios por darme la voluntad, la fuerza para seguir adelante en todo este proceso de realización personal.*

*A mi familia por ser un apoyo constante en todo este proceso.*

*A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por darme las pausas y el programa de estudio.*

*A mi tutor, Dr. Joselito Naranjo, por brindarme su valiosa colaboración y orientación en el desarrollo de este trabajo.*

*A la empresa Provelec Cía. Ltda., por facilitarme todos los datos e información necesaria para desarrollar el presente trabajo.*

*A todas las personas que me apoyaron y ayudaron en esta etapa.*

*¡Muchas gracias!*

*Susan Macarena Quirola  
Zambrano*

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

**TEMA:** “APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ELECTRO PROVEEDORA PROVELEC CÍA. LTDA. DEL AÑO 2018”

**AUTORA:** Susan Macarena Quirola Zambrano

**TUTOR:** Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría

**FECHA:** Mayo 2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta empleada en la administración de empresas, debido a que permite visualizar a la organización en conjunto, da un análisis detallado y un diagnóstico acertado sobre las novedades que presenta, por lo que, es vital la elaboración de estrategias que forjen el camino para que la empresa tome la dirección adecuada con base a las decisiones de sus directivos. Es por esto que, en la etapa de implementación, las estrategias van apoyadas de indicadores que miden el desempeño de dichas actividades junto con la responsabilidad de cada departamento. Además, esta herramienta tiene como característica principal la adaptabilidad en cuanto a su uso, por lo que las empresas comercializadoras como PROVELEC S.A. no son la excepción, dicha organización centra sus actividades en la venta de material eléctrico en diferentes marcas que destacan por su calidad, sin embargo, la falta de manejo de información financiera ocasiona visualizar un nuevo horizonte.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** EMPRESA, ESTRATEGIAS, DESEMPEÑO, CALIDAD.

**TECHICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING**

**TOPIC:** “APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD IN THE COMPANY ELECTRO PROVEEDORA PROVELEC CÍA. LTDA. YEAR 2018”

**AUTHOR:** Susan Macarena Quirola Zambrano

**TUTOR:** Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría

**DATE:** May 2021

**ABSTRACT**

The Balanced Scorecard is a tool used in business administration, because it allows you to visualize the organization as a whole, gives a detailed analysis and an accurate diagnosis of the novelties it presents, therefore, the development of strategies is vital, so it pave the way for the company to take the right direction based on the decisions of its managers. This is why, in the implementation stage, the strategies are supported by indicators that measure the performance of said activities together with the responsibility of each department. In addition, the main characteristic of this tool is its adaptability in terms of its use, which is why marketing companies such as PROVELEC S.A. They are not the exception, this organization focuses its activities on the sale of electrical equipment in different brands that stand out for their quality however, the lack of financial information management causes a new horizon to be visualized.

**KEYWORDS:** COMPANY, STRATEGIES, PERFORMANCE, QUALITY.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1    Introducción.....	1
1.1.1    Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2    Descripción del entorno.....	2
1.1.3    Justificación.....	3
1.1.4    Objetivos.....	4
1.2    Revisión literatura.....	5
1.2.1    Aproximaciones sobre el cuadro de mando integral.....	5
1.2.2    Surgimiento del CMI: concepto y evolución.....	5
1.2.3    Indicadores en el CMI.....	8
1.2.4    Perspectivas del CMI.....	9
1.2.5    Perspectiva financiera.....	11
1.2.6    Perspectiva cliente.....	15
1.2.7    Perspectiva procesos internos.....	17
1.2.8    Perspectiva aprendizaje y conocimiento.....	19
1.2.9    Diseño del CMI.....	22
1.2.10    Ciclo de Deming.....	28

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>30</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>30</b>
2.1 Descripción de la empresa .....	30
2.1.1 Generalidades de la empresa .....	30
2.1.2 Situación actual de la empresa .....	31
2.2 Construcción del CMI .....	31
2.2.1 Análisis e interpretación de la entrevista .....	33
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>34</b>
<b>DESARROLLO DEL CMI.....</b>	<b>34</b>
3.1 Definición misión y visión PROVELEC S.A. ....	34
3.2 Desarrollo estrategia.....	35
3.3 Establecimiento de objetivos .....	38
3.4 Construcción de CMI .....	39
3.5 Diseño de métricas .....	41
3.6 Ficha de indicadores.....	45
3.7 Definición de actividades y asignación recursos .....	53
3.8 CMI .....	53
3.9 Análisis final del CMI.....	63
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
4.1 Conclusiones .....	65
4.2 Recomendaciones.....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1.</b> Perspectivas del CMI .....	10
<b>Tabla 2.</b> Perspectivas y preguntas del CMI.....	10
<b>Tabla 3.</b> Indicador tasa de crecimiento.....	12
<b>Tabla 4.</b> Indicador margen neto de utilidad .....	13
<b>Tabla 5.</b> Indicador margen de utilidad bruta .....	13
<b>Tabla 6.</b> Indicador ROI .....	13
<b>Tabla 7.</b> Indicador razón corriente .....	14
<b>Tabla 8.</b> Indicador participación en el mercado .....	14
<b>Tabla 9.</b> Indicador satisfacción al cliente .....	15
<b>Tabla 10.</b> Indicador customer profit.....	16
<b>Tabla 11.</b> Indicador incremento clientes .....	17
<b>Tabla 12.</b> Indicador retención clientes .....	17
<b>Tabla 13.</b> Indicador rotación de inventarios.....	18
<b>Tabla 14.</b> Indicador servicio al cliente .....	19
<b>Tabla 15.</b> Indicador servicio al cliente .....	19
<b>Tabla 16.</b> Indicador capacitación personal.....	20
<b>Tabla 17.</b> Indicador rotación personal.....	21
<b>Tabla 18.</b> Indicador productividad .....	21
<b>Tabla 19.</b> Indicadores varios .....	21
<b>Tabla 20.</b> Cruce estrategias y perspectivas CMI para PROVELEC S.A. ....	37
<b>Tabla 21.</b> Perspectivas enlazadas con objetivos para PROVELEC S.A. ....	38
<b>Tabla 22.</b> Indicadores para el CMI de PROVELEC S.A. ....	42
<b>Tabla 23.</b> Ficha de indicador CMI 1 .....	45
<b>Tabla 24.</b> Ficha de indicador CMI 2 .....	46
<b>Tabla 25.</b> Ficha de indicador CMI 3 .....	46
<b>Tabla 26.</b> Ficha de indicador CMI 4 .....	47
<b>Tabla 27.</b> Ficha de indicador CMI 5 .....	47
<b>Tabla 28.</b> Ficha de indicador CMI 6 .....	48
<b>Tabla 29.</b> Ficha de indicador CMI 7 .....	48
<b>Tabla 30.</b> Ficha de indicador CMI 8 .....	49
<b>Tabla 31.</b> Ficha de indicador CMI 9 .....	49

<b>Tabla 32.</b> Ficha de indicador CMI 10 .....	50
<b>Tabla 33.</b> Ficha de indicador CMI 11 .....	50
<b>Tabla 34.</b> Ficha de indicador CMI 12 .....	51
<b>Tabla 35.</b> Ficha de indicador CMI 13 .....	51
<b>Tabla 36.</b> Ficha de indicador CMI 14 .....	52
<b>Tabla 37.</b> Ficha de indicador CMI 15 .....	52
<b>Tabla 38.</b> Ficha de indicador CMI 16 .....	53
<b>Tabla 39.</b> Reporte ingresos y egresos 2018 PROVELEC S.A.....	54
<b>Tabla 40.</b> CMI perspectiva financiera para PROVELEC S.A. ....	55
<b>Tabla 41.</b> CMI perspectiva clientes para PROVELEC S.A. ....	56
<b>Tabla 42.</b> CMI perspectiva procesos internos para PROVELEC S.A. ....	57
<b>Tabla 43.</b> CMI perspectiva aprendizaje y crecimiento para PROVELEC S.A. ....	58
<b>Tabla 44.</b> Cálculo de indicadores PROVELEC S.A. ....	59
<b>Tabla 45.</b> Variación mensual año 2018 promedio clientes PROVELEC S.A. ....	60
<b>Tabla 46.</b> Variación mensual año 2018 diferencia pedidos completos y devueltos PROVELEC S.A.....	61
<b>Tabla 47.</b> Confirmación reunión de socialización CMI PROVELEC S.A. ....	62

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Ilustración 1.</b> El Cuadro de Mando Integral .....	9
<b>Ilustración 2.</b> Diseño del CMI .....	23
<b>Ilustración 3.</b> Elementos de la matriz FODA .....	25
<b>Ilustración 4.</b> Organigrama empresa PROVELEC Cía. Ltda. ....	30
<b>Ilustración 5.</b> Matriz PESTEL empresa PROVELEC S.A. ....	35
<b>Ilustración 6.</b> Matriz FODA empresa PROVELEC S.A. ....	36
<b>Ilustración 7.</b> Cruce de matrices empresa PROVELEC S.A. ....	37
<b>Ilustración 8.</b> Mapa estratégico CMI .....	39
<b>Ilustración 9.</b> Mapa estratégico CMI para PROVELEC S.A. ....	40
<b>Ilustración 10</b> Cuadro de Mando Integral para su aplicación.....	41

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Introducción

#### 1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

Electro Provedora PROVELEC Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la venta de equipamiento y servicios electrónicos así como materiales eléctricos, la empresa se encuentra ubicada en la Av. 12 de noviembre 03-39 y Unidad Nacional, ciudad de Ambato, fue fundada en el año de 1978.

PROVELEC nace con la finalidad de proveer productos relacionados al campo eléctrico utilizados en el área doméstica y comercial, en los inicios de su actividad económica tuvo una gran acogida debido a los pocos competidores que existían en el mercado, a esto se sumaban las leyes socioeconómicas que no poseían un carácter tan estricto como en la actualidad; por lo tanto, la empresa logró posicionarse en el mercado.

Para la empresa es prioridad brindar apoyo al crecimiento sostenido del campo eléctrico mediante la comercialización de tableros de medidores, de control y distribución junto con lámparas fluorescentes y materiales complementarios. Los productos que distribuye la empresa son de marcas reconocidas y demandadas por el mercado como Veto, Italight, Silvana, Osram, Square Andina, Cablec, Incable, Schneider, General Electric, Tubería PVC Plastigama.

En el año 2000 debido al proceso de dolarización la empresa sufrió una baja en sus ventas dado al freno movimiento económico, lo que conllevó al conflicto con proveedores y bancos, por lo que se vieron en la obligación de solicitar créditos para sobrevivir en el mercado.

En el año 2005 el sector de la comercialización de material eléctrico crece por lo que surgen nuevos competidores y muchos de ellos trabajan de forma desleal. PROVELEC presenta falta de liquidez y tiene gran impacto en los ingresos de la compañía, sin embargo, en esta ocasión se dificulta contar con respaldo de entidades

bancarias a través de créditos debido a tasas de interés elevadas junto con leyes económicas y tributarias que dificultaban el desarrollo de las actividades de la organización. Por otro lado, el personal que laboraba en ese momento carecía de conocimientos en el área eléctrica.

A pesar de las dificultades, la empresa ha salido a flote y sigue brindando sus productos y servicios a toda la comunidad ambateña, por lo que demuestra la constancia y trabajo de sus colaboradores y directivos. La empresa está respaldada por 3 socios y tiene un total de 6 empleados, 3 en el área administrativa y 3 en el área de ventas. Uno de los factores que ha permitido sobrevivir dentro del mercado es contar con personal especializado además de fortalecer los valores como parte de la cultura organizacional, sin dejar de lado el control financiero de forma transparente; además, los productos que ofrecen al mercado son reconocidos por su calidad y prestigio.

Dentro de su clientela se encuentra la Empresa Eléctrica, Consejo Provincial de Tungurahua y el Municipio de Ambato.

### **1.1.2 Descripción del entorno**

PROVELEC Cía. Ltda. se desenvuelve dentro del sector de comercialización de material eléctrico y servicios de instalación, por lo que es una empresa netamente comercial, dedicada a la distribución de productos. Sin embargo, la organización presenta ciertas debilidades como son la externalización del servicio de contabilidad, manejo empírico, personal con limitado conocimiento técnico del giro de negocio.

La delimitación de la investigación presenta aspectos como la geográfica, el estudio se realizará en la empresa PROVELEC Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato, Av. 12 de noviembre 03-39 y Unidad Nacional, provincia de Tungurahua. En cuanto a la delimitación temporal, se tomará en consideración la información de la empresa PROVELEC en el periodo enero a diciembre del año 2018; y por último la delimitación del estudio será en el área administrativa – financiera.

### **1.1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación permitirá obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa PROVELEC Cía. Ltda. La investigación servirá para que los directivos se encuentren al tanto con el desarrollo de estrategias y su estado actual de aplicación, además, permite la toma acertada de decisiones y la retroalimentación adecuada; por otro lado, el CMI ofrece una serie de ventajas como definir las actividades de la empresa y plantear su visión de forma estratégica, además, se obtiene un panorama amplio en el que tanto los clientes como accionistas reciben valor agregado.

Los indicadores que se van a establecer, proporcionarán información útil a los directivos y empleados para la implementación de mejoras tanto a corto como en el largo plazo en las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje. Como resultado, la organización contará con una herramienta que brinde información real, fácil de interpretar y que orienten a las acciones para la consecución de objetivos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) vincula perspectivas como clientes, financiero, procesos internos y aprendizaje para ejercer control total sobre la organización, surge como un elemento innovador para las empresas mismo que se apoya en la teoría de Kaplan & Norton (2009) en las que evoluciona el concepto y áreas de inspección del CMI, es decir, no sólo se centra en los indicadores financieros como única guía para reconocer la eficiencia y eficacia de las empresas. Por lo tanto, es fundamental partir desde la misión, visión, valores, objetivos de la empresa para el desarrollo de indicadores que se adapten a sus necesidades así como la asignación de actividades y recursos.

Kaplan & Norton son los autores pioneros en la construcción del CMI por lo que se toma como referente sus conocimientos para la construcción de la herramienta que se adapte a empresas dedicada a la comercialización de material eléctrico como PROVELEC.

Mediante el aporte que se realizará se espera incentivar al uso del CMI dentro de las organizaciones ya que proporciona un panorama completo dentro del desarrollo de

actividades, por lo que es necesario realizar una evaluación interna para iniciar con el proceso, debido a que no todas las áreas conllevan el mismo tratamiento; es decir, se debe tomar en cuenta el control de operaciones y analizar su eficiencia y eficacia, a esto se suma la confiabilidad de información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

El estudio contribuye a la obtención de datos que permiten medir la evolución de la empresa mediante el progreso y que los objetivos se encuentren alineados a las actividades, a la vez que los mismos se reflejen en los resultados. El cuadro de mando integral es una herramienta que ofrece un amplio panorama en cuanto al desarrollo de actividades de cada organización en áreas como: finanzas, clientes, procesos y formación; así como analizar el impacto en clientes internos y externos, socios de la empresa y empleados.

#### **1.1.4 Objetivos**

##### **1.1.4.1 Objetivo general:**

Contribuir con la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa PROVELEC Cía. Ltda., para medir el nivel económico-financiero y administrativo.

##### **1.1.4.2 Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Provelec Cía. Ltda., para la determinación de los aspectos económico-financiero y administrativo.
- Aplicar indicadores financieros y de gestión de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Socializar los resultados del Cuadro de Mando Integral con la gerencia de la empresa Provelec Cía. Ltda.

## **1.2 Revisión literatura**

### **1.2.1 Aproximaciones sobre el cuadro de mando integral**

Existen nociones referentes al Cuadro de Mando, uno de ellos se origina en Francia, a mediados del siglo XX, con el nombre de “*tableau de bord*”, que se traduce como un tablero de mandos en el que se contemplan objetivos financieros y su efectividad mediante indicadores, sin embargo, en Estados Unidos también surge la idea de complementar al indicador financiero con otros seis que no correspondan a dicha área, el estudio tuvo origen en la empresa General Electric en el año de 1950. Seguido de este suceso, Herbert A. Simon junto a otros investigadores plantearon una serie de preguntas para evaluar la validez de la información financiera proporcionada, dentro de las cuestiones se pretende determinar la eficiencia de la gestión empresarial, los problemas puntuales a resolver y por último, la retroalimentación de los aciertos y errores.

Dentro del contexto, el sistema gerencial que se manejaba en Japón resultó ser todo un desafío para occidente, dado el surgimiento de herramientas como el “*Just-In-Time*” que proporcionaba resultados palpables dentro de industrias relevantes, no obstante, dichas herramientas se caracterizaban por concentrar todos los esfuerzos en los procesos de producción y solían ser aisladas de los objetivos. De modo que en el año de 1987 estudiosos del área de administración como Thomas Johnson y Robert Kaplan, decidieron analizar cuál era la causa principal de los constantes fallidos, determinaron que la obsesión de llevar el control contable a corto plazo no les permitía proponerse objetivos a largo plazo.

### **1.2.2 Surgimiento del CMI: concepto y evolución**

El CMI da un gran paso hacia la evolución en 1996 en el momento en el que los autores Norton y Kaplan vinculan la estrategia a los indicadores, ya sean estos cuantitativos o cualitativos, debido a que tomaron en consideración que la información contable servía como antecedente para la continuidad de la gestión empresarial, sin embargo, no reflejaba los futuros escenarios a los que se podían enfrentar.

La herramienta se posicionó rápidamente dentro del mundo empresarial debido a los resultados obtenidos que corroboraban su utilidad, es decir, que existían cierta mejoría dentro de la gestión ya que el secreto del CMI radica en que no sólo se emplea para la comunicación de la estrategia y objetivos sino que permite la gestión de los mismos, además que los indicadores planteados se adaptan a sus necesidades y estos son los responsables de guiar a los directivos en cuanto a retroalimentación, corrección de procesos y especialmente en la toma de decisiones.

La importancia del manejo de herramientas de control interno recae en el desarrollo de estrategias que permitan a la empresa destacarse en el sector en el que incurre, es por esto que, la reestructuración inicia en el correcto planteamiento de los objetivos, puesto que son la guía a largo plazo, como menciona Lazo Torres, Erazo Álvarez, & Narváez Zurita (2019).

El BSC ha pasado por modificaciones que se adaptaron a las necesidades de las empresas y a su vez, de la industria mundial. En la primera generación, se caracteriza por la combinación de indicadores financieros y no financieros, sin embargo, carecen de una estrategia para cumplir con los objetivos planteados; por otro lado, la segunda generación implementa los mapas estratégicos, que amplían el panorama junto con los objetivos y perspectivas. La tercera generación integra el concepto de calidad en todas sus etapas, además, destaca por su velocidad y alineación total.

Existen varios autores que definen lo que es el *Balanced Scorecard* o también conocido como Cuadro de Mando Integral, a continuación se detallan:

Kaplan & Norton (1996) son los pioneros en construir el CMI mencionan que es una herramienta icónica dada su utilidad en cuanto a la movilización del personal para dar cumplimiento a la misión, todo esto mediante la administración de energías, habilidades y conocimientos de cada área que en conjunto llevará a la organización para el logro de metas al largo plazo.

Pedrós & Milla (2005) enfatizan el uso del CMI a nivel general que a la vez que describe la estrategia, permite llevar a cabo una comunicación clara a los involucrados, sostiene que “no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir”.

A medida que la herramienta evoluciona, surgen autores como Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) que conciben al CMI ó *Balanced Scorecard* como un instrumento altamente utilizado para el logro de los objetivos a través de vincular indicadores financieros de la mano con los objetivos estratégicos, sin embargo, dependen del giro de negocio.

Por otro lado, se cataloga al CMI como un medio de uso netamente administrativo que asegura la sintonía entre objetivos estratégicos con actividades operacionales (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

El CMI es un proceso ordenado que analiza la manera en que se implementa la estrategia así como para el control de los resultados a obtener, es decir, la visión de la empresa está alineado con la estrategia y a su vez son palpables mediante objetivos e indicadores (Guerras & Navas, 2015).

El primer paso para la construcción del CMI se centra en la descripción de la estrategia, posteriormente, se debe alinear con los objetivos para su medición con los indicadores, debido a que son los encargados de reflejar el desempeño de las actividades y verificar si brindan resultados o no (Arellano Ruiz, 2018).

El CMI busca “establecer una visión transformadora de la realidad existente en las organizaciones producto de los vertiginosos cambios que afectan sus estrategias y planes” (Troconis & González, 2018).

Los autores expuestos coinciden en que el CMI es una herramienta beneficiosa para las empresas puesto que las estrategias a emplear se basan en el modelo de negocio que presentan, además, las operaciones que realiza la empresa en la actualidad predisponen a sus acciones futuras. Las dimensiones en las que trabaja son en el pasado mediante el análisis de indicadores financieros, en cuanto al presente ocupa las secciones de clientes y procesos internos, y por último, el futuro de la compañía analiza el aprendizaje y crecimiento del personal.

El impacto del BSC, surge en que es una herramienta completa que mide el desempeño de las actividades propuestas y su efectividad, por lo tanto, facilita la conectividad entre la misión, visión y objetivos; para determinar el desempeño, el CMI se apoya de indicadores.

### 1.2.3 Indicadores en el CMI

La medición del cumplimiento de actividades se realiza mediante el establecimiento de indicadores, su correcto planteamiento permite que guíen a los directivos a la toma de decisiones de forma correcta y oportuna, examinan el desempeño de varias actividades, de modo que cada uno de ellos se adapta a los requerimientos de cada área, puesto que la organización está en constante cambio para la mejora.

Pérez Jaramillo señala que los indicadores de gestión se conciben como “(...) la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (2018, pág. 1). En relación a lo expuesto anteriormente, los indicadores se destacan por otorgar información para dar un tratamiento preciso dado su carácter cuantitativo junto con su correcta interpretación (Martínez Rizo, 2010).

Los indicadores se constituyen como aquel medidor que notifica sobre la gestión que realiza la empresa, provee información relacionada de la perspectiva interna como externa, el resultado obtenido otorga el balance de desempeño, es decir, la armonía que alcanza dentro de las acciones que servirán para la consecución de objetivos.

Los indicadores de gestión que sirven de alerta son aquellos que están estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos con el fin de que la información que arroje sea relevante y real.

Para establecer las mediciones se debe examinar cuál es la etapa de crecimiento en la que se encuentra la empresa y de este modo determinar cuál va a ser su uso dentro de la estrategia, además, se determinará cuál es el resultado esperado y así como su importancia y frecuencia. Por otro lado, es obligatorio que los indicadores encajen en ciertos criterios como:

- Ser frecuentemente discutidos para dar retroalimentación.
- Ambiciosos, que sean un reto al alcance de la empresa.
- Específicos, ser concretos en cuanto a la información que brinda y el avance que obtienen.
- Transparentes para que sean visibles tanto para accionistas como empleados.

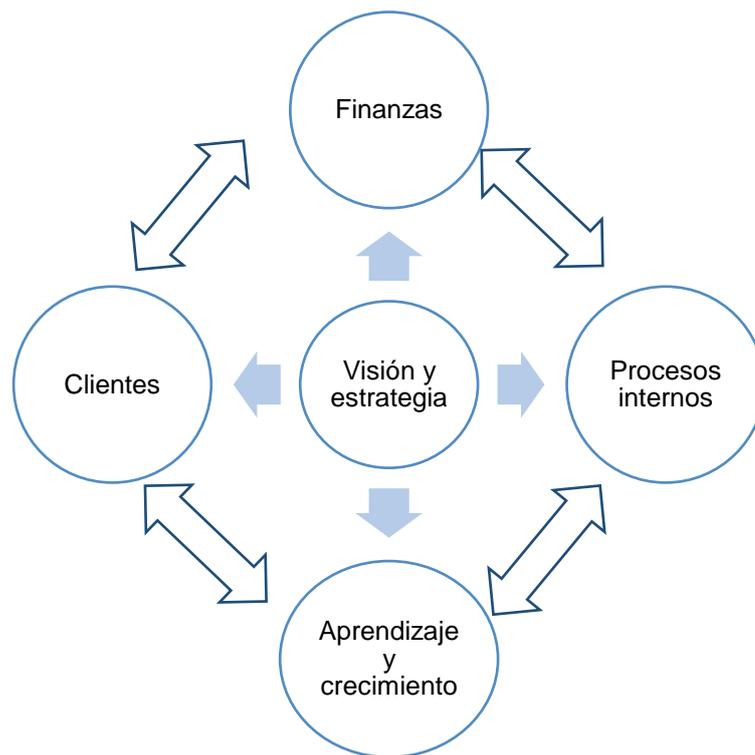
## Parámetros

El mejor aliado para verificar el cumplimiento de las actividades son los parámetros, es un referente para valorar la situación según sus requerimientos (Agencia Cubana de Noticias , 2017) es decir, define límites como base para realizar la comparación del desempeño de actividades. Depende el escenario en el que se desenvuelva el indicador para que el parámetro arroje resultados sobre las desviaciones, y de este modo mantener, mejorar o corregir la actividad.

### 1.2.4 Perspectivas del CMI

El CMI relaciona varias perspectivas con la misión y visión de la empresa como se demuestra en el siguiente gráfico:

*Ilustración 1. El Cuadro de Mando Integral*



**Fuente:** Adaptado de Kaplan & Norton (2009)

Las perspectivas que integran el CMI son:

*Tabla 1. Perspectivas del CMI*

<b>Perspectiva</b>	<b>Descripción</b>
Financiera	Presenta un escenario real sobre los ingresos de la empresa y la capacidad que posee su presupuesto. Cualquier cambio que se realice afecta a esta perspectiva. Se centra en aumento de ventas, maximización de utilidades y reducción de costos.
Clientes	Mide cómo la satisfacción del cliente respecto a la experiencia dentro de la empresa. Analiza el mercado en el que se desarrolla la organización para atraer a nuevos clientes y su posterior retención y fidelización.
Procesos Internos	Diagnostica el manejo de los recursos y el desarrollo de actividades de la empresa: eficacia y eficiencia. Una vez estudiados los procesos, se procede a descartar los que no aportan y generan cuellos de botella.
Aprendizaje y Crecimiento	Crea valor para la compañía respecto a sus colaboradores, es decir, enfatiza el crecimiento del recurso humano: clima organizacional, personas y sistemas. Potencializa el conocimiento, capacidades y habilidades, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, así como la tecnología utilizada.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Para lograr alinear tanto a la visión como la estrategia, Kaplan & Norton plantean la problemática de cada área en las siguientes preguntas:

*Tabla 2. Perspectivas y preguntas del CMI*

<b>Perspectiva</b>	<b>Pregunta</b>
Financiero	¿Cómo la empresa debe aparecer antes los accionistas para tener éxito financiero?
Clientes	¿Cómo la empresa debe aparecen ante los clientes para alcanzar la visión?
Procesos Internos	¿En qué procesos debe la empresa debe ser excelente para satisfacer a los clientes y accionistas?

Aprendizaje y Conocimiento	¿Cómo la empresa sustentará la capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar la misión?
----------------------------	--

**Fuente:** Adaptado de Kaplan & Norton (2009)

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### **1.2.5 Perspectiva financiera**

Troconis & González (2018) afirman que los objetivos financieros deben estar relacionados con los indicadores y a su vez a las relaciones de causa-efecto de las perspectivas restantes, para forjar una mejora en la actuación financiera de la empresa, de aquí nace el correcto planteamiento de los indicadores y su cálculo debido, puesto que deben aportar a todo el CMI. La empresa genera beneficios para sus clientes y al mismo tiempo incrementa el valor de sus acciones mediante el uso del CMI, de modo que se consiguen mejores rendimientos para los grupos de interés (Arellano Ruiz, 2018).

El correcto manejo de los ingresos como egresos de la empresa permitirá la captación de recursos financieros y determinar el impacto económico, con el fin de estar un paso más cerca de la visión empresarial (Ramos Acevedo y otros, 2020); es por esto que la intensificación del uso de activos es esencial para la consolidación de la perspectiva financiera y para la maximización de utilidades obtenidas dentro del periodo económico.

Los indicadores de la perspectiva financiera muestran de forma cuantitativa la gestión de la empresa mediante el análisis de sus estados financieros y al momento de comparar con otra información, puede ser un indicio de que la gestión de la empresa no esté alineada con la estrategia propuesta.

Autores como Falcón, Navarro & Mendoza (2020) sostienen que a medida que las empresas evolucionan, es vital implementar otras perspectivas dentro del CMI, sin embargo, consideran como un buen comienzo trabajar en las cuatro áreas indicadas.

Existen un sinnúmero de indicadores financieros que mediante el cálculo de resultados presentados en los estados permiten analizar la situación actual de la empresa, sin

embargo, Kaplan & Norton (2009) enfatizan que los indicadores a ser desarrollados en un ambiente estratégico son los siguientes:

### **Indicador de tasa de crecimiento**

La tasa de crecimiento de los ingresos es una guía fundamental para que cada organización analice el comportamiento de sus ventas netas, además, se pueden contrastar con ingresos de años pasados para determinar si existe crecimiento o decrecimiento, a la vez que se analiza si el mismo es consistente, en el caso de que la tendencia sea a la alza se deberán mantener las condiciones, caso contrario, se corregirá las actividades erróneas.

*Tabla 3. Indicador tasa de crecimiento*

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Tasa de crecimiento	$\frac{\text{Ingresos Año Ant} - \text{Ingresos Año Act}}{\text{Ingresos Año Act}} * 100$	1%-5%	Determina el aumento de ventas

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Los indicadores de rentabilidad revelan si la empresa genera suficientes ingresos para su expansión (Gutierrez Jaramillo & Cartuche Yuzuma, 2020) es el punto de partida para analizar si puede sobrevivir dentro del mercado y posteriormente, su posicionamiento. Para la investigación se empleará el margen neto de utilidad y el margen de utilidad bruta.

### **Indicador margen neto de utilidad**

El margen neto de utilidad mide la capacidad de obtener ganancias una vez realizado el proceso de ventas, de modo que se calcula con la utilidad neta en relación a las ventas netas. El resultado señala si las inversiones realizadas han surtido efecto para generar beneficios para la organización.

Tabla 4. Indicador margen neto de utilidad

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Margen neto de utilidad	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$	0,25 – 0,75	Por cada dólar invertido muestra cuánto la empresa recuperó

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### Indicador margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta indica la eficacia de las operaciones del negocio a través del cálculo de ingresos operacionales, ventas totales menos el costo de ventas (utilidad bruta) y dividido para las ventas netas.

Tabla 5. Indicador margen de utilidad bruta

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Margen de utilidad bruta	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$	3%-10%	Mide el beneficio directo por la venta de productos

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### Indicador de retorno de inversión

La inversión es esencial para el éxito de una organización por lo que es necesario priorizar en qué área se realizará, el indicador de retorno de inversión (*Return on Investment*) alerta si fue beneficioso o no para la organización en términos financieros.

Tabla 6. Indicador ROI

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
ROI	$\frac{Ingresos\ generados - Inversión\ realizada}{Inversión\ realizada} * 100$	5%-10%	Determina la efectividad de las inversiones realizadas

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

En complementación a los indicadores expuestos, surgen indicadores de liquidez tienen como propósito determinar las variaciones de la empresa durante el la realización de actividades comerciales mediante la evaluación de estados financieros

(Gutierrez Jaramillo & Cartuche Yuzuma, 2020), este instrumento calcula la evolución e impacto del ejercicio económico, los indicadores de liquidez muestran cuán capaz es la organización para cubrir sus obligaciones dentro del corto plazo.

### **Indicador de razón corriente**

Para el presente proyecto y debido a la escasa información financiera existente se empleará el siguiente indicador de liquidez (Gitman & Zutter, 2012):

*Tabla 7. Indicador razón corriente*

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}} * 100$	50%-100%	Analiza las unidades monetarias disponibles en relación a las unidades monetarias comprometidas en deudas en el corto plazo

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Dentro del manejo de un negocio es vital generar equilibrio entre la rentabilidad, liquidez y el crecimiento; no sólo en el presente, la administración del dinero debe estar en miras a la construcción estratégica para brindar valor a clientes internos como externos.

### **Indicador de participación en el mercado**

La participación en el mercado es un porcentaje en el cual se expresa si la empresa tiene impacto en el sector al que se dedica a desarrollar actividades comerciales, por la amplitud de la información se recomienda calcular el indicador expresado en valor monetario.

*Tabla 8. Indicador participación en el mercado*

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas totales del periodo}}{\text{Ventas totales del sector}} * 100$	2%-3%	Determina la presencia de la empresa respecto al sector en el que realiza sus actividades

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### 1.2.6 Perspectiva cliente

En este aspecto del CMI es primordial que la empresa haya identificado el segmento en el que va a competir y suplir de mercadería, dado que es ahí donde sus ingresos se originan (Troconis & González, 2018). Además, el objetivo principal es fidelizar al cliente al relacionar los procesos de compra con el bienestar (Oyaque, Santamaria & López, 2020). Por lo tanto, una vez definido el segmento de los clientes se procede a medir el valor agregado que perciben por parte de la organización.

Kaplan & Norton (2009) mencionan que los indicadores en esta perspectiva deben estar enfocados a medir aspectos como: satisfacción, fidelidad y rentabilidad.

Kim Girard conceptualiza a la satisfacción del cliente como “(...) el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían” (Kotler & Keller, pág. 128, 2012), en concordancia con lo mencionado anteriormente, la evaluación al producto incide en la determinación la satisfacción del cliente (Zárraga, Molina, & Corona, 2018). De manera que el indicador debe arrojar información que refleje si el cliente se encuentra conforme con el producto adquirido.

#### Indicador satisfacción cliente

Se debe tomar en consideración el giro de negocio dado que se centra en la comercialización de material eléctrico, por lo que la satisfacción está ligada a determinar la mínima cantidad de devoluciones que reciben al mes. El indicador planteado por Castelló Molina (2019) es:

*Tabla 9. Indicador satisfacción al cliente*

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Satisfacción al cliente	$\frac{\text{Notas de crédito por devolución}}{\text{Ventas totales del mes}} * 100$	10%-15%	Servirá para analizar la cantidad de ventas que han sido devueltas en relación con las ventas totales. Garantiza la satisfacción del cliente con relación a su pedido.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

La fidelidad forma parte de los métricas estratégicas puesto que consiste en el proceso de atracción al cliente correcto para suplir sus necesidades (Villalba, Medina, & Abril, 2017), debido a que miden la contribución de los clientes y su frecuencia (Fernández Lastra, 2017) . Para el presente estudio se empleará el indicador de tasa de retención y deserción, es el número de clientes que compran a la empresa de manera frecuente en contraste con el número de clientes que ya no desean adquirir los productos. El cálculo consisten determinar el número de clientes que desertan por cada 100, con el resultado se determina el tiempo de duración de cada cliente y el ritmo de abandono.

### **Indicador rentabilidad cliente (customer profit)**

Dentro de la rentabilidad se mide lo que los clientes aportan a la empresa, es decir, la importancia que éstos tienen y el impacto que generan, cabe recalcar que este indicador se emplea para clientes frecuentes y que adquieran grandes cantidades de productos. Para construir este indicador se utilizará la siguiente fórmula establecida por Daza (2019):

*Tabla 10. Indicador customer profit*

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
<i>Customer profit</i>	<i>Ingresos cliente – Gasto gestión cliente</i>	0>	Si arroja resultados positivos, se interpreta que la empresa sí obtiene beneficios del cliente

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

El panorama que ofrece esta métrica permite analizar todos los costos involucrados y determinar si los mismos han producido beneficios a la empresa, sin embargo, esto aplica para los grandes clientes.

### **Indicador incremento de clientes**

Es la “tasa en la que la unidad de negocio gana nuevos clientes” (Kaplan & Norton, 2009, pág. 81) es decir, mide el impacto de incursionar en mercados distintos o con la introducción de mercadería nueva.

Tabla 11. Indicador incremento clientes

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Incremento clientes	$\frac{\text{Cantidad clientes periodo actual}}{\text{Cantidad clientes periodo anterior}} * 100$	3%-5%	Si muestra resultado positivo se interpreta como la ganancia de nuevos clientes, caso contrario, la empresa tiene poca capacidad para incursionar en nuevos mercados o productos.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### Indicador retención clientes (customer retention rate)

Es la tasa en la que se mide la “capacidad que tiene una marca para retener a sus clientes durante un periodo de tiempo determinado” (Smith, 2017) de modo que es un reflejo de la fidelidad de los clientes y su satisfacción en cuanto al proceso de compra y su experiencia con la empresa, retención clientes y tasa en la que la empresa mantiene clientes.

Tabla 12. Indicador retención clientes

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Retención clientes	$\frac{\# \text{ clientes finales} - \# \text{ clientes nuevos}}{\# \text{ clientes iniciales}} * 100$	3%-5%	Si la tasa es alta, demuestra que la empresa puede mantener la fidelidad con sus clientes, caso contrario, los clientes nuevos no repiten la compra.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### 1.2.7 Perspectiva procesos internos

Para iniciar con el análisis de esta perspectiva se requiere identificar aquellos procesos más críticos dentro de la organización (Troconis & González, 2018),

consecuentemente, dará acceso a plantear los objetivos de manera acertada. En este punto, los objetivos financieros se vinculan con los objetivos estratégicos para el cumplimiento de la visión, en la que se pretende generar valor económico y valor agregado; la administración de empresas en la actualidad demanda altos niveles de formalización y estandarización (Pérez Granero, Guillén, & Bañón-Gomis, 2017).

Como se mencionó anteriormente, los procesos internos de la empresa deben estar definidos y determinar cuáles son los que generan impacto en lograr la satisfacción del cliente y entregar valor a los accionistas, es decir, el control y la evaluación deben ser permanentes, así como la vigilancia en cuanto a la optimización de recursos.

En esta perspectiva Kaplan & Norton (2009) enfatiza que para la aplicación en empresas comerciales el indicador debe centrarse en medir las operaciones y el servicio al cliente, las operaciones son los procesos en los que intervienen los recursos de la empresa para obtener el producto final (Adam & Ebert, 1991). En complementación a punto expuesto:

La gestión logística desde su enfoque integral representa además de una obligación, una alternativa empresarial de soporte a la organización y sus actores de modo que se generen sinergias para la competitividad del conjunto de empresas y eslabones de la cadena de suministros. (Zuluaga, Gómez, & Fernández, 2014, pág. 91)

### **Indicador rotación inventarios**

El giro del negocio determinar las operaciones que realizan, en el presente caso de estudio se empleará como indicador de rotación de inventarios, en el que se medirá las veces en la que el *stock* tarda en ser vendido.

*Tabla 13. Indicador rotación de inventarios*

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas totales del periodo}}{\text{Stock promedio}}$	0>	Determina el número de veces en que tardó el inventario en venderse en el periodo.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### Indicador servicio al cliente

El servicio al cliente es el conjunto de acciones que conforman la atención dentro del proceso de la adquisición de un producto (García, 2016), por lo tanto, los empleados a cargo de realizar ventas son un enlace clave dentro del proceso de compra. El indicador establecido fijará la relación entre los pedidos entregados de acuerdo a las exigencias del cliente contra el número total de pedidos, se medirá de forma mensual. A continuación el cálculo para el mismo:

Tabla 14. Indicador servicio al cliente

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Servicio al cliente	$\frac{\# \text{ pedidos entregados completos en el mes}}{\text{Total de pedidos en el mes}} * 100\%$	10-30%	Calcula los pedidos que sí han sido entregados de forma completa en relación a los realizados en el mes

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

### Indicador cumplimiento de proveedores

El resultado que arroja este indicador permite medir la efectividad en cuanto a la entrega de productos por parte de los proveedores.

Tabla 15. Indicador servicio al cliente

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Servicio al cliente	$\frac{\# \text{ Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos en el mes}} * 100\%$	50-80%	El valor debe ser mínimo dado que afecta la cadena de producción de la empresa y retrasa los tiempos de entrega.

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

### 1.2.8 Perspectiva aprendizaje y conocimiento

Para lograr el cumplimiento de las estrategias es necesario contar con el recurso humano (Gan & Triginé, 2012) en tal sentido, también se busca el desarrollo de capacidades intelectuales y creativas del personal (Oyaque, Santamaria & López,

2020); esto se traduce en analizar si la empresa posee trabajadores con conocimientos y habilidades que aporten al negocio, combinado con el acceso a información y tecnología.

Kaplan & Norton (2009) definen los ejes de esta sección en: personas, sistemas y procedimientos. Los mismos están resumidos en la capacitación del personal en cuanto a la renovación de conocimientos y a la especialización, de modo que brindarán soporte al giro del negocio, por lo tanto el indicador formulado por Navarro Sanint (2017) es el detallado a continuación.

### **Indicador de capacitaciones al personal**

Cada unidad de negocio requiere personal con conocimiento en áreas técnicas, es por esto que la capacitación es el mejor aliado para potenciar las habilidades de los colaboradores.

*Tabla 16. Indicador capacitación personal*

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Capacitación personal	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados en el año}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	30-50%	Revisa los trabajadores que tienen conocimientos especializados dentro del giro de negocio y la efectividad de las capacitaciones, potencializar la productividad en la fuerza laboral

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### **Indicador rotación del personal**

Se define como “el grado de permanencia del personal en la organización” (SIXTINA Consulting Group, 2020), por lo que se pretende reducir la salida del personal debido a que puede traducirse en fuga de talento y conocimiento.

Tabla 17. Indicador rotación personal

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Rotación personal	$\frac{\# \text{ de renunciadas}}{\# \text{ de empleados permanentes}} * 100$	80%-90%	Mide la capacidad de la empresa para mantener a su personal, indica estabilidad laboral.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### Indicador de productividad

La productividad analiza la utilización de los recursos de la empresa, específicamente de insumos frente a los productos. Es por esto que el resultado arroja que “a mayor productividad, menores costos y mayor calidad” (Ruelas, 1993).

Tabla 18. Indicador productividad

Indicador	Cálculo	Parámetro	Utilidad dentro de la empresa
Productividad	$\frac{\text{Total ventas}}{\text{Número empleados}} * 100$	70%-80%	Indicador de crecimiento, mide el uso de recursos de la empresa para obtener el producto final

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Existen gran variedad de indicadores para ser aplicados en una empresa, mismos que serán detallados a continuación:

Tabla 19. Indicadores varios

Indicador	Cálculo	Concepto
Price Earning Ratio	Capitalización bursátil / Beneficio neto	Determina el costo de las acciones en relación al precio de compra con el beneficio a obtener
Costos logísticos	Costos totales logísticos/Ventas totales	A menor costo, mayor beneficio; deben estar en control permanente para analizar la rentabilidad de cada producto.
Calidad de facturación	Facturar emitidas con errores/Total de facturas emitidas	Emisión errónea de documentos financieros, ocasiona insatisfacción del cliente.
Costo por unidad despachada	Costo total operativo bodega/ Unidades despachadas	Determina el porcentaje del costo por cada unidad.

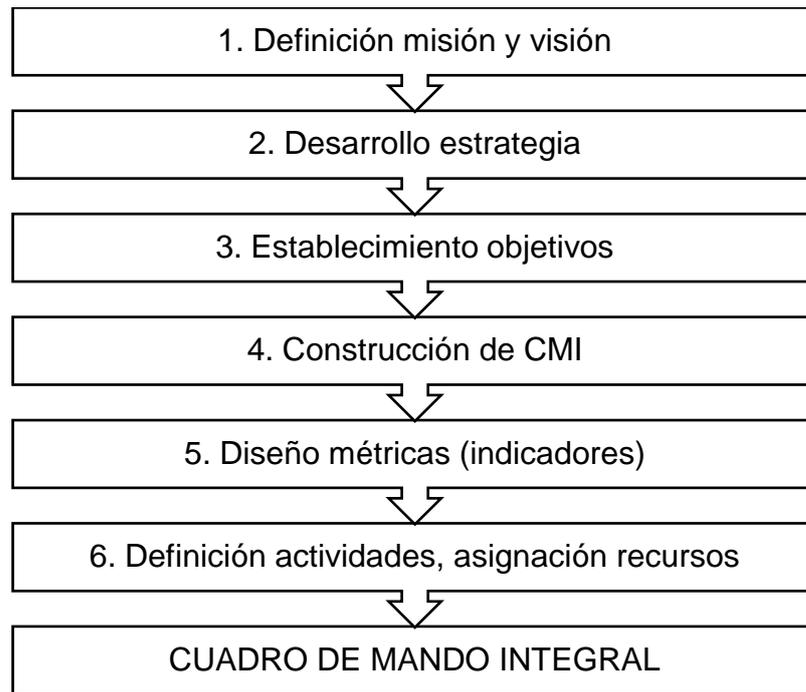
Costo de almacenamiento por unidad	Costo de almacenamiento/ Número unidades almacenadas	Costea las unidades almacenadas y analiza la posibilidad de ampliar las instalaciones de almacenamiento de la empresa.
Duración de mercadería	(Inventario final * 30 días)/Ventas del periodo	Si el indicador es alto, muestra que la empresa incurre en gastos elevados, por lo que esa mercadería necesita ser vendida inmediatamente.
Rendimiento	Nivel de producción real/Nivel de producción esperado	Muestra el cumplimiento en cuanto a los objetivos establecidos
Volumen de compras	Valor de compras/ Total de ventas	Analiza cuán eficaz es la empresa para convertir las compras en liquidez.
Clima laboral	N° empleados satisfechos/ N° empleados encuestados	Examina si los empleados se encuentran a gusto con su posición dentro de la compañía.
Clima laboral: satisfacción salarial	Nivel de satisfacción salarial/ N° empleados encuestados	Nivel de motivación laboral dentro de la empresa.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### 1.2.9 Diseño del CMI

El diseño del CMI establecido por Kaplan & Norton (2009) requiere de ciertos pasos que se observan en el gráfico siguiente:

*Ilustración 2. Diseño del CMI*



**Fuente:** Adaptado de Kaplan & Norton (2009)

### **1. Definición de misión y visión**

La etapa inicial para el diseño del CMI consiste en analizar la situación actual de la empresa y definir cuál es la razón de ser y hacia a dónde quiere llegar la empresa (Morocho, Andrade, Vinueza & Calderón , 2019), es decir, establecer la misión y visión del negocio para que a largo plazo se materialicen dichos ideales.

La visión es la razón para que todas las actividades realizadas (externas e internas) los conduzcan a la construcción del futuro deseado (Kaiten, 2017) su planteamiento tiene por objetivo la motivación hacia los empleados para que se sientan identificados, genera compromiso dentro de la empresa y consolida la fuerza organizacional (Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval, & Méndez, 2018) es decir, se concibe la manera en la que la empresa se va a encontrar posicionada en un determinado periodo de tiempo.

La misión se enfoca en las acciones del presente, se elabora según las actividades de la empresa y la manera en la que lo hace, el impacto de a quién sirve y porqué lo hace y si es diferente en el mercado (Lopez, Alfaro, Diaz , Villarreal & Pedraza ,

2018) en tal sentido, la misión otorga dirección estratégica junto con las metas y objetivos (Carro, Sarmiento & Rosano, 2017). Es decir, la misión es un punto de partida para la elaboración de la estrategia, es el núcleo de identidad de cada compañía, por lo que debe ser clara a tal punto que sea una herramienta de unión entre empleados y directivos.

## **2. Desarrollo estrategia**

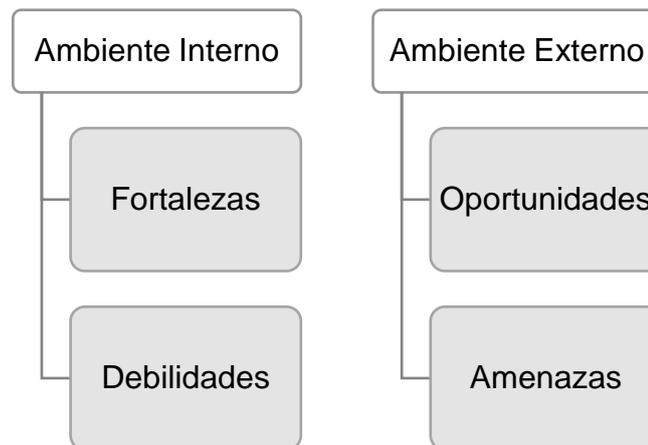
Posteriormente, se requiere realizar un análisis del entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades comerciales, en el que se debe diagnosticar el contexto global y específico así como el interno, mediante el uso de matrices (Oyaque, Santamaria & López, 2020).

Para el entorno externo de la organización se opta por el uso de la matriz PESTEL, que estudia los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales. La información que arroja se complementa con la aplicación de otras matrices para el diagnóstico del entorno interno como es la matriz FODA.

Talancón Ponce afirma que el FODA “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (2006, pág.2). De modo que se deben identificar los aspectos que catalogan como única a la empresa y explotar los mismos dentro de la categoría de fortalezas, por otro lado, las debilidades son elementos deficientes y que ocasiona que la organización sea vulnerable. Se enfatiza que el aspecto interno (fortalezas y debilidades) se encuentran bajo el control de los directivos de la empresa.

En cuanto al ambiente externo, la matriz diagnostica las amenazas y oportunidades, sin embargo, las mismas son ajenas del accionar de la organización (Arequipa Valencia, 2018). Las oportunidades son condiciones que se presentan como favorables para su explotación mediante los recursos y capacidades de la empresa; en contraste, se encuentran las amenazas, vistos como posibles obstáculos para la consecución de objetivos. Dichas fuerzas permitirán diseñar una estrategia que se ajuste a las exigencias del mercado.

*Ilustración 3. Elementos de la matriz FODA*



**Fuente:** Adaptado de Talancón Ponce (2006)

Al obtener la descripción de cada aspecto de la matriz FODA, se procede a la elaboración de estrategias a través del cruce de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; dando como resultado las estrategias FO, DO, FA, DA (Alvarez Mera, 2017). La estrategia FO está compuesta por las fortalezas y oportunidades, potenciales características internas que poseen para tomar ventaja sobre su competencia mediante el aprovechamiento de oportunidades; la DO es la combinación de debilidades y oportunidades, es decir, al mismo tiempo que la organización lucha por convertir las debilidades en fortalezas, se deben enfocar en las oportunidades que ofrece el mercado. Las FA, reducen el impacto de las amenazas externas y las DA se catalogan como defensivas pero no proporciona liderazgo en la competencia.

El segundo paso es elaborar la estrategia que permita llevar a cabo la visión empresarial (Sánchez, Vásquez, & Villarreal, 2017), además debe estar ajustada según el giro del negocio. Para lograr que la estrategia se haga realidad, es primordial saber plantear objetivos dentro del corto, mediano y largo plazo, de modo que dichos planteamientos se traduzcan en metas concretas para la organización; cabe recalcar que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite temporal.

La estrategia determina “(...) la actuación frente a los adversarios para lograr objetivos determinados (Suárez & Ibarra, 2002) mientras que Fred David eleva este concepto a un campo empresarial, sostiene que las estrategias “son las acciones que

deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo” (2013, pág. 132), por lo que el periodo en el que se recomienda la implementación de una estrategia debe durar mínimo de dos a cinco años, puesto que el crecimiento empresarial debe ser consistente y congruente en este periodo de tiempo.

### **3. Establecimiento de objetivos**

El logro de objetivos a largo plazo se vincula como guías para los colaboradores y el uso adecuado de los recursos, alinean la visión y misión con metas concretas, permite la evaluación del personal, prioriza necesidades, incentiva a los empleados a dar su mayor esfuerzo y facilitan el diseño y asignación de tareas.

Los objetivos estratégicos son desarrollados en función a las cuatro perspectivas analizadas anteriormente, se caracterizan por tener una relación de causa –efecto en el CMI, como resultado se derivan indicadores (Sánchez, Vásquez, & Villarreal, 2017).

Los objetivos financieros determinan los recursos que se deben involucrar a la hora de llevar a cabo un plan de acción (Mokate, 2004), es decir, el uso correcto de los recursos financieros de la empresa para su aprovechamiento.

Entre los tipos de objetivos existen:

- Objetivos estratégicos: generan mayor participación en el mercado, destacar dentro del sector, reducir costos, innovación.
- Objetivos financieros: buscan aumentar ventas, maximizar utilidades, analizar rendimientos sobre inversión y otros activos.

La administración sin objetivos no representa beneficios dentro de una organización ya que sólo se pretende cumplir netamente con actividades asignadas, sin embargo, los grupos de interés no reciben cierto valor agregado, lo que ocasiona un deterioro en el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia.

#### **4. Construcción de CMI**

Una vez planteados los objetivos, se procede a construir el mapa estratégico, sin dejar de lado las relaciones causa – efecto y su vinculación con las perspectivas del CMI: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje. El mapa estratégico necesita de métricas para verificar el cumplimiento de actividades, es por esto que se procede a construir los indicadores, ya que el objetivo del *Balanced Scorecard* se enfoca en equilibrar las cuestiones de largo plazo con “las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos” (David, 2013, pág. 296).

La evaluación de estrategias requiere varios criterios con los que se debe cumplir, como son la congruencia, es decir, determinar si la estrategia se ajusta al entorno en el que se desarrollan actividades comerciales y que estén alineados con las políticas de la compañía (Cardona, 2011); la consonancia se refiere a evaluar tendencias del mercado no se debe suponer que las condiciones externas permanecerán estables, en cuanto a la viabilidad, dispone de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos sin comprometerlos a futuro; por último, la estrategia propicia condiciones favorables para que la organización obtenga cierta ventaja en ante su competidores.

#### **5. Diseño métricas (indicadores)**

Los indicadores se emplean para medir y evaluar el progreso de la implementación de la estrategia puesto que enfrentan cambios constantes y drásticos dentro del mercado, sin embargo, no se debe dar por seguro que la empresa será exitosa siempre si no está dispuesta a realizar cambios.

David (2013) propone al CMI en áreas como clientes, gerente, empleados, operaciones, comunidad, responsabilidad social, ética de negocios y medio ambiente y finalmente, finanzas. Menciona que esto puede variar según el requerimiento de la empresa y los objetivos que se han propuesto, es por esto que se incluye la medición o meta por cada área y por cada objetivo, además se establece la expectativa de tiempo en el que debe ser logrado y el responsable que dará cumplimiento a cada uno de ellos.

La fijación de metas se complementa con la construcción de indicadores (Gregoret, 2019) dado que la meta es el resultado que se desea alcanzar mediante la elaboración de objetivos, involucra la utilización de recursos y la elaboración de estrategias.

El manejo de información es vital para que los responsables logren establecer dichos indicadores, por otro lado, las actividades destinadas al control de estrategias no deben ser aisladas, de modo que cada objetivo se relacione con otro y de forma conjunta proporcionen información útil y real a los directivos.

## **6. Definición actividades, asignación recursos**

Para la consecución de los objetivos planteados se deben establecer actividades, mismas que proporcionarán recursos y límite de tiempo que se emplearán para su cumplimiento junto con los indicadores, como resultado se obtiene el Cuadro de Mando Integral para la empresa, adaptado a sus necesidades y listo para socializar con la compañía y avanzar a la etapa de implementación.

Es importante recordar que la estrategia requiere el compromiso a nivel de toda la organización, es por esto que cada departamento realiza un aporte para la consecución de objetivos a largo plazo.

Los planes de acción indican las etapas a seguir con actividades detalladas, de modo refleja cómo la empresa lo va a hacer (Bautista Moreno & Meneses Ballesteros, 2010) cada plan de acción contiene el objetivo por cada estrategia junto con los recursos a disponer y quién será el responsable, seguido del tiempo estimado en el que se llevarán a cabo dichas acciones; para asegurar el éxito de los planes de acción la comunicación es clave en todo el proceso.

### **1.2.10 Ciclo de Deming**

En el año 1950, el autor William Deming propone una serie de procesos continuos para la mejora constante de la calidad dentro de las empresas, las actividades que contemplan son: planificar, hacer, actuar y verificar; por lo que, al finalizar el ciclo, se reinicia el ciclo, es decir, siempre trabaja en miras a mejorar.

El proceso inicia con la actividad “planear”, en la que se analiza la situación actual de la empresa, por lo tanto, requiere el diagnóstico de los recursos de la organización

para que a futuro, definir actividades, responsables y tiempos. Por consiguiente, la etapa “hacer” contempla la realización de las actividades establecidas al tomar en cuenta los parámetros definidos previamente. En cuanto a “verificar”, se procede a cuantificar el cumplimiento de actividades según el resultado esperado del plan de acción, en tal sentido, el último paso es “actuar”, es decir, corregir las desviaciones. Una vez finalizado, el proceso reinicia, por lo que adquiere el nombre de “ciclo de mejora continua”.

Es de suma importancia alimentar las bases de datos, de modo que, la información permanezca actualizada; para la implementación a largo plazo, empresas a nivel mundial emplean el uso de software como “*Business Vision Suite; ISO Software; Isolution®; ClearPoint’s strategy Software; Smartdraw; y Corporater Business Management-Corporater*” (Falcón, Navarro, & Mendoza, 2020).

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1 Descripción de la empresa

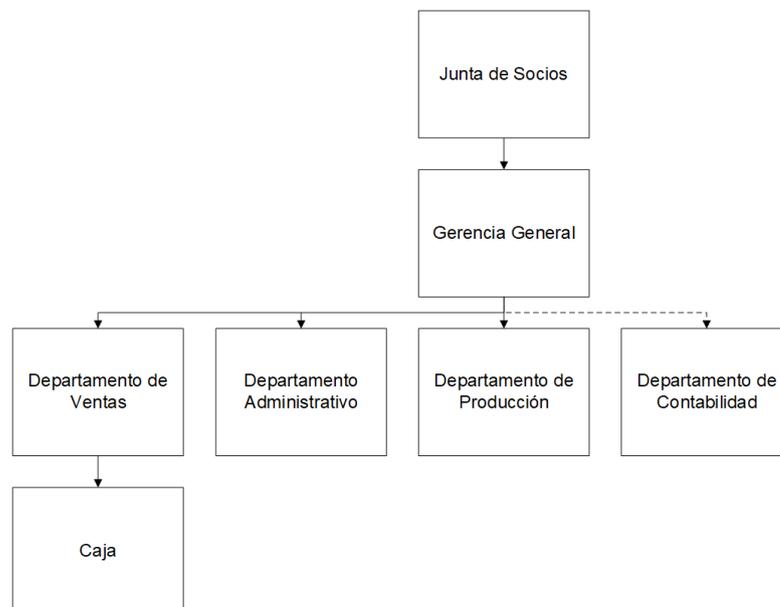
##### 2.1.1 Generalidades de la empresa

PROVELEC es una empresa ambateña, su principal actividad comercial es la venta de equipamiento y materiales para servicios eléctricos. Cuenta con 42 años dentro del mercado y se ha consolidado como un referente de calidad y variedad dentro del sector de proveedores de materiales eléctrico.

Dentro de sus productos destacados se encuentran los tableros de medidores, lámparas fluorescentes y materiales para su instalación, es por esto que trabaja con marcas de alta calidad a nivel mundial como: Veto, Italight, Silvana, Osram, Square Andina, Cablec, Incable, Schneider, General Electric, Tubería PVC Plastigama.

Al momento, la empresa cuenta con una junta de accionistas conformada por 3 socios, dentro de su fuerza laboral figuran 6 empleados distribuidos de la siguiente manera:

*Ilustración 4. Organigrama empresa PROVELEC Cía. Ltda.*



**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Entre sus clientes más representativos figuran: Empresa Eléctrica, Consejo Provincial de Tungurahua y el Municipio de Ambato.

### **2.1.2 Situación actual de la empresa**

Hasta el momento, PROVELEC no posee planificación estratégica, la administración durante estos años ha sido netamente empírica. Por lo tanto, necesitan estrategias definidas para sobresalir en el mercado, sin embargo sus directivos afirman que es importante llevar un control sobre las actividades que se van a llevar a cabo. Además, el área contable se maneja de forma totalmente externa, siendo de suma importancia integrarla a la empresa.

### **2.2 Construcción del CMI**

El siguiente proyecto integrador va a contener los siguientes pasos a seguir para su desarrollo:

1. Técnicas de obtención de información
  - 1.1. Cuestionario
  - 1.2. Entrevista Gerente General de PROVELEC S.A.
  - 1.3. Análisis de la información
2. Análisis organizacional de PROVELEC S.A.
  - 2.1. PESTEL
  - 2.2. FODA
3. Obtención de la información financiera y administrativa para la aplicación del Cuadro de Mando Integral en PROVELEC S.A.
  - 3.1. Análisis e interpretación de estados financieros año 2018
  - 3.2. Estudio de reportes de ventas año 2018
4. Misión, visión y objetivos institucionales
5. Cuadro de Mando Integral
  - 5.1. Estrategias
  - 5.2. Objetivos
  - 5.3. Indicadores de acuerdo a cada perspectiva
  - 5.4. Cálculo
  - 5.5. Interpretación

Para obtener información real y verídica de la situación actual de la empresa, se aplicará una entrevista al Ing. César Viera, Gerente General de PROVELEC S.A. mediante un cuestionario previamente aprobado. Por otro lado, la aplicación de matrices como el FODA y PESTEL servirá para realizar un análisis externo e interno del entorno empresarial. Dicha información será complementada con información de estados financieros pertenecientes al periodo 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2018.

Posteriormente, una vez reunida toda la información requerida, se procederá a construir el CMI que incluirá las cuatro perspectivas (financiero, procesos internos, clientes, conocimiento y aprendizaje) junto con la construcción de indicadores y establecimiento de parámetros, serán la base para el analizar la situación económica – financiera de la entidad, del mismo modo el cumplimiento de metas planteadas. Es importante que dentro del estudio del caso será imprescindible la colaboración de los operativos de la entidad.

El análisis económico-financiero forma parte del sistema de control financiero es imprescindible dentro del CMI, no sólo porque permite el análisis de la información que arroja sino que contribuye a la comparación de los objetivos deseados con las actividades que se realizan. La inspección a detalle de los estados financieros es de gran ayuda para verificar que la sincronización de acciones se encuentre alineadas con las metas planteadas, en ocasiones la información financiera es la única que puede determinar estos requerimientos. A esto se suma la detección de errores a tiempo, puesto que un pequeño desajuste causa que todo el progreso se vea retrasado y a la vez que compromete los recursos de la empresa e incluso su posición dentro del mercado.

Por otro lado, la examinación de la información financiera permite la retroalimentación correcta a los colaboradores, al mismo tiempo se pueden motivar al personal por su accionar preventivo y preciso dado que los problemas a resolver requieren actuaciones concretas.

Dentro de los indicadores del CMI existe una sección que analiza el control financiero, es por esto que se debe trabajar de manera conjunta para el correcto

funcionamiento de la organización y su gestión, no obstante se debe seleccionar únicamente información relevante.

Este tipo de análisis tiene gran similitud con el CMI, inicia con la definición del objetivo, establece la forma y método de análisis, recaba información y procede al diagnóstico actual para su posterior interpretación mediante el uso de indicadores, finalmente, con esa información es factible la toma de decisiones (Nogueira Rivera, Medina León, Hernández Nariño, Comas Rodríguez, & Medina Nogueira, 2017).

Como resultado, la empresa contará con un CMI alineado a sus necesidades, es decir, con estrategias planteadas que serán socializadas con los directivos.

El presente proyecto integrador contará con información como:

1. Información financiera, la empresa está comprometida en proporcionar la información necesaria para desarrollar el CMI, como estados financieros del año 2018.
2. Información administrativa organizacional, la empresa cuenta con todos los estatutos, reglamentos para su buen desempeño, por lo tanto, se origina la elaboración de la misión y visión.
3. Información de indicadores económicos del año 2018, extraídos de los archivos del Banco Central del Ecuador.
4. Estrategias, serán elaboradas según las necesidades y los recursos de la empresa.
5. Aplicación del CMI, estarán alineados con sus perspectivas, estrategias y objetivos de la organización.

### **2.2.1 Análisis e interpretación de la entrevista**

Como se menciona anteriormente, se empleó un cuestionario a modo de entrevista para el Gerente General de la empresa a estudiar (Ver Anexo 1). Por lo que, dicho instrumento arrojó información relevante como, la empresa no tiene información financiera, debido a que, no cuentan con un departamento integrado a la empresa de contabilidad, a esto se suma el poco control mediante inventarios. De todo lo expuesto anteriormente, la gerencia manifiesta que es imprescindible que se realice el cálculo de estos indicadores para la correcta toma de decisiones.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL CMI

Para el desarrollo del presente proyecto integrador, se construirá el Cuadro de Mando Integral mediante los pasos detallados en el Capítulo I: definición misión y visión, desarrollo estrategia, establecer objetivos, construcción del CMI, diseño de métricas y definición de actividades asignación recursos. Por lo tanto, el alcance de esta investigación, será propuesto para su aplicación en toda la empresa, dado que requiere el apoyo de todas sus áreas para llevar a cabo las estrategias a desarrollar; de modo que, todo el personal de PROVELEC debe estar involucrado.

Por otro lado, para conocer el estado de situación actual de la empresa se realizará una entrevista al Gerente General, para profundizar aspectos internos como el manejo administrativo y áreas que necesitan ser mejoradas.

La información financiera requerida son los Estados de Resultados año 2018 y 2019, para su posterior análisis e interpretación en la construcción de métricas.

#### **3.1 Definición misión y visión PROVELEC S.A.**

Se inicia con la definición de la misión de la empresa, es decir, cuáles son las actividades que realizan actualmente; por lo tanto, las estrategias a desarrollar estarán alineadas con la visión, pues es el cómo la empresa, se visualiza en un futuro.

**Misión:** PROVELEC S.A es una empresa que se orienta al progreso y bienestar de la comunidad mediante la comercialización de materiales y productos utilizados en el campo eléctrico. Ofrece productos de marcas nacionales e internacionales con estándares de más alta calidad para nuestros clientes.

**Visión:** Ser reconocida como una empresa aliada, estratégica, confiable, innovadora tanto en la ciudad, la provincia y zona central, generando sus ingresos y rentabilidad para sus grupos de interés.

### Política empresarial:

- Ser puntuales con nuestras entregas
- Honestidad en cada transacción
- Compromiso con la transparencia y eficiencia en cada proceso

### 3.2 Desarrollo estrategia

Las matrices FODA y PESTEL servirán como apoyo para el diagnóstico interno como externo.

A continuación, se presenta la matriz PESTEL para el estudio del ambiente externo en el que la empresa desarrolla sus actividades.

*Ilustración 5. Matriz PESTEL empresa PROVELEC S.A.*

Factor		Diagnóstico Externo	O	A	Grado			Impacto		
					Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Políticos	Sistema de gobierno	Inestabilidad en el cargo de vicepresidente		x		x			x	
	Partidocracia y grupos de poder	Tendencias política al socialismo		x		x		x		
	Ético	Nuevos casos de corrupción		x		x			x	
Económicos	Macroeconomía	Ciclos económicos	Recesión económica		x	x			x	
		Indicadores macroeconómicos	Empleo inadecuado en aumento		x		x			x
		Políticas económicas	Dolarización se mantiene	x		x			x	
	Microeconomía	Oferta	Crecimiento competencia		x	x			x	
		Demanda	Cientes industriales en auge	x		x			x	
Sociales	Demografía	Población nacional en crecimiento	x			x			x	
	Calidad de vida	Falta de inversión extranjera		x	x			x		
	Educación	Limitado acceso		x	x			x		
	Creencias	Catolicismo generalmente	x				x			x
	Género	Desigualdad de género		x	x				x	
Tecnológico	Uso de TICs	Redes sociales como medio de comunicación masiva	x			x		x		
Ecológicos	Cuidado del Medio ambiente	Tratamiento adecuado a desperdicios	x		x				x	
Legales	Marco Legal	Cumplimiento de leyes vigentes	x		x				x	

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Dentro de la matriz, se observa que dentro de las oportunidades la moneda utilizada a nivel país se mantiene (USD), por otro lado, la competencia crece y ofrece productos muy similares a los de la organización. Sin embargo, la industria presenta tendencia a la alza, es por esto que, requieren material eléctrico para adecuar sus instalaciones;

además, las redes sociales son vistas como la plataforma adecuada para llegar a clientes de forma masiva. En cuanto a las amenazas, el ambiente político a nivel país propicia un escenario inestable, pues, el vicepresidente inicial está en la cárcel por actos de corrupción, así como la tendencia política socialista. Los ciclos económicos indican que el país atraviesa por una recesión, consecuencia de la cuarentena por la pandemia vivida este año. La falta de inversión extranjera es otro mal que aqueja al desarrollo económico, junto con el acceso limitado de educación, no todos poseen los recursos para continuar sus estudios de forma *online*.

Para el estudio más específico del ambiente, se usa la matriz FODA, expuesta a continuación:

*Ilustración 6. Matriz FODA empresa PROVELEC S.A.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Presencia y prestigio en el mercado	Administración netamente empírica
Instalaciones adecuadas y amplias, ubicación céntrica	Departamento de contabilidad es externo
Productos de calidad	Desconocimiento de directivos planificación estratégica
Excelentes relaciones con clientes	Personal poco capacitado en temas técnicos de electricidad
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Dolarización se mantiene	Inestabilidad en el cargo de vicepresidente de la República
Clientes industriales en auge	Recesión económica
Redes sociales como medio de comunicación masiva	Falta de inversión extranjera
Tratamiento adecuado a desperdicios	Limitado acceso a la educación

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Una vez analizadas las matrices, se aprecia que la empresa tiene potencial para explotar su ventaja competitiva dentro del mercado de comercialización de material eléctrico, por lo tanto, los objetivos planteados están direccionados a consolidar la posición dentro de PROVELEC.

Ilustración 7. Cruce de matrices empresa PROVELEC S.A.

CRUCE DE MATRICES F.O.D.A					
<b>EVALUACIÓN INTERNA</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>		
	1	Presencia y prestigio en el mercado	1	Administración netamente empírica	
	2	Instalaciones adecuadas y amplias, ubicación céntrica	2	Departamento de contabilidad es externo	
	3	Productos de calidad	3	Desconocimiento de directivos planificación estratégica	
<b>EVALUACIÓN EXTERNA</b>	4	Excelentes relaciones con clientes	4	Personal poco capacitado en temas técnicos de electricidad	
	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>Estrategias F.O.</b>		
	1	Dolarización se mantiene	1	Construcción y aplicación de indicadores financieros	
	2	Clientes industriales en auge	2	Análisis procesos internos	
3	Redes sociales como medio de comunicación masiva				
4	Tratamiento adecuado a desperdicios				
<b>AMENAZAS</b>		<b>Estrategias F.A.</b>		<b>Estrategias D.A.</b>	
1	Inestabilidad en el cargo de vicepresidente de la República	1	Capacitación para el personal	1	Análisis procesos internos
2	Recesión económica	2	Mejora en la atención al cliente	2	Capacitación para el personal
3	Falta de inversión extranjera				
4	Limitado acceso a la educación				

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Para el establecimiento de los objetivos, se procede al cruce de matrices, el cual aclara el panorama en cuanto a la elaboración de estrategias y que las mismas estén acorde a la misión, visión y requerimientos actuales de la organización.

Tabla 20. Cruce estrategias y perspectivas CMI para PROVELEC S.A.

Estrategia	Perspectivas CMI			
	Financiero	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje/ conocimiento
Construcción y aplicación de indicadores financieros	X			
Mejora en la atención del cliente		X		

Análisis procesos internos			X	
Capacitación para el personal				X

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Una vez establecidas y priorizadas las estrategias, previa reunión con los directivos, se procede a elaborar el cruce entre estrategias y perspectivas del CMI, a futuro, se establecerá los objetivos para contribuir a la mejora de necesidades de la organización.

### 3.3 Establecimiento de objetivos

Al seguir los pasos de implementación del CMI, se indica que es fundamental establecer objetivos enlazados con cada perspectiva, de este modo, se obtiene el fenómeno de causa – efecto en esta herramienta administrativa, junto con las necesidades analizadas en las matrices y estrategias.

*Tabla 21. Perspectivas enlazadas con objetivos para PROVELEC S.A.*

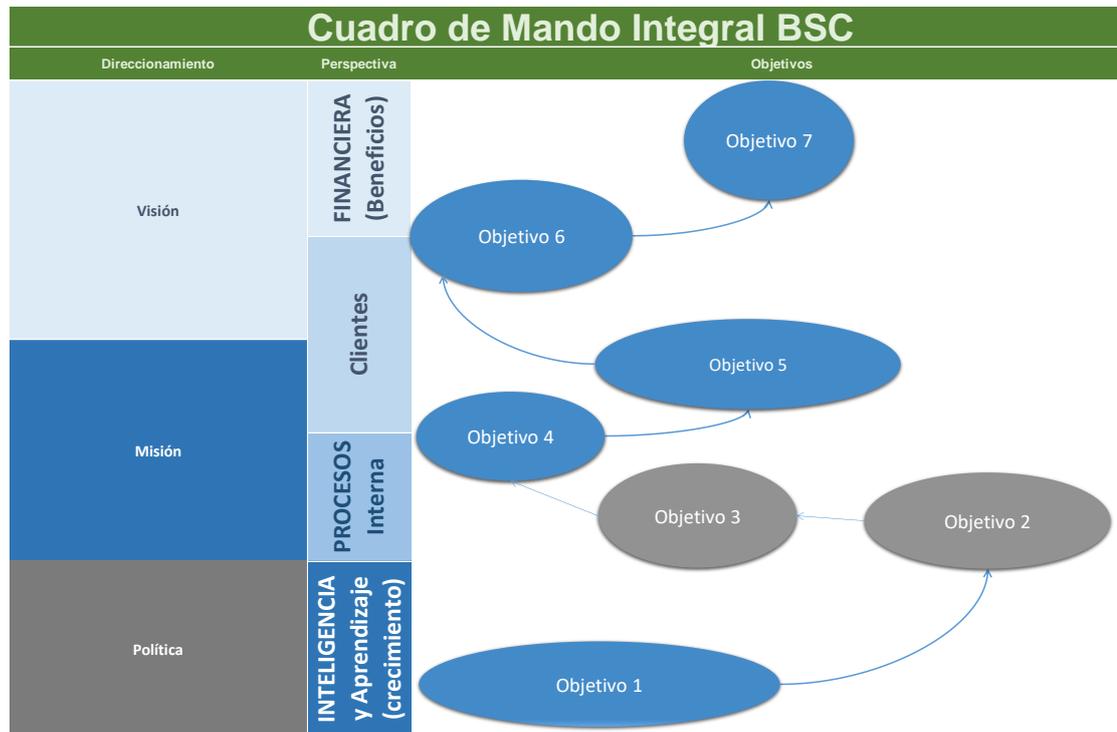
Perspectiva	Objetivos
Financiero	Aplicar información financiera para el cálculo de indicadores.
	Mejorar el flujo de información financiera dentro de la organización.
Clientes	Brindar atención y asesoría de calidad a los clientes.
	Incrementar cartera de clientes.
Procesos Internos	Establecer procesos eficaces y eficientes para la venta y comercialización de productos.
	Mejorar la productividad del personal.
Aprendizaje y Conocimiento	Capacitar en temas técnicos y fortalecer a la fuerza laboral.
	Aumentar habilidades del personal.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### 3.4 Construcción de CMI

A continuación se muestra el mapa estratégico del CMI, se observan las perspectivas que están acorde al direccionamiento y a los objetivos.

*Ilustración 8. Mapa estratégico CMI*

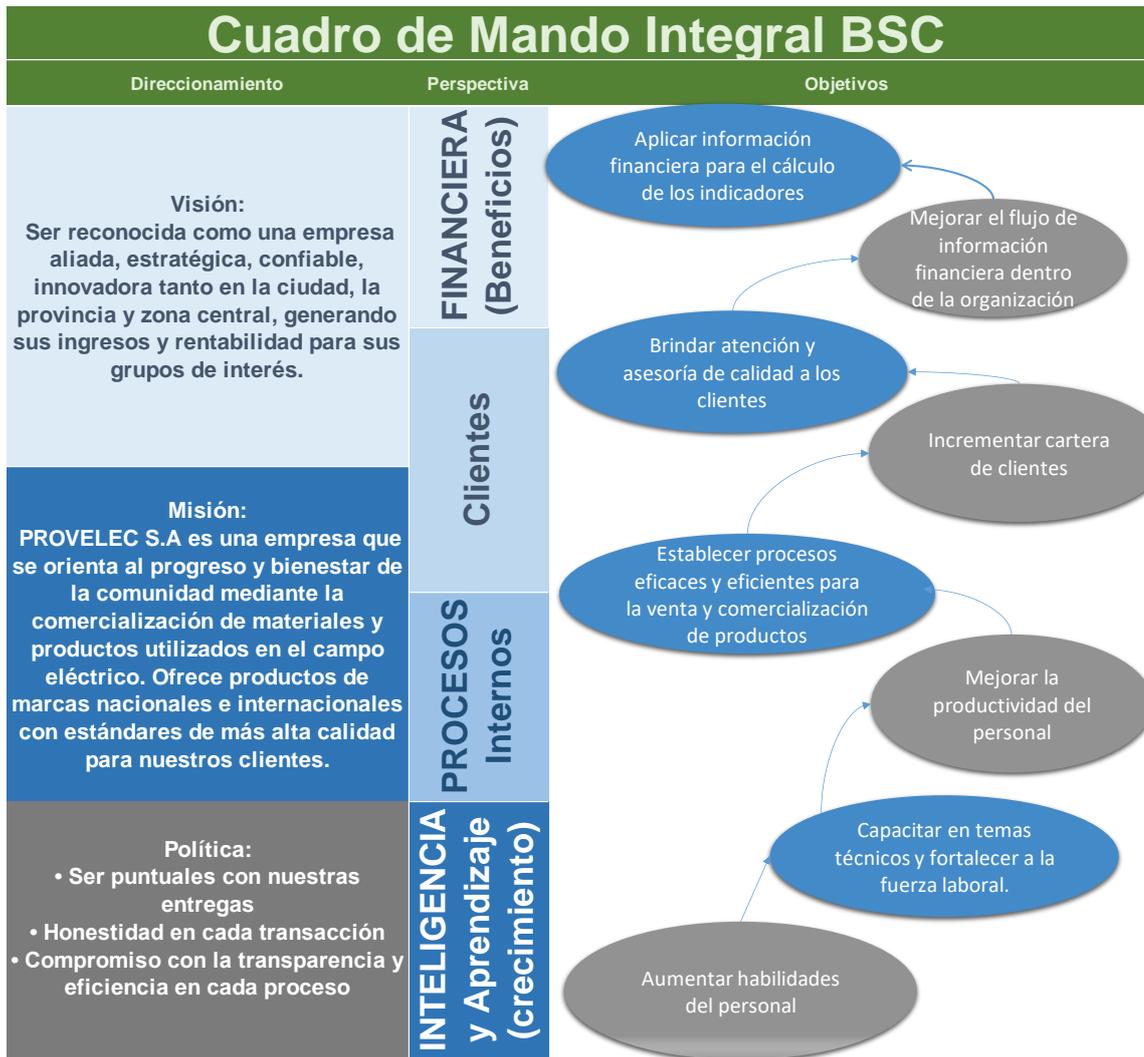


**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Las flechas que enlazan a los objetivos representa el análisis causa – efecto, es la base fundamental para la construcción del BSC, en el que arroja datos relevantes sobre cómo se originan los problemas de la empresa. Junto con las perspectivas a trabajar y sus objetivos, el cuadro de mando integral debe ser evaluado mediante un indicador propuesto, de modo que muestre los resultados reales en relación con los resultados esperados, el valor arrojado guiará a los responsables a tomar realizar las acciones requeridas para no poner en riesgo los recursos.

Por lo que, en la aplicación a la empresa se toma como mapa estratégico la siguiente propuesta:

Ilustración 9. Mapa estratégico CMI para PROVELEC S.A.



**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Como se aprecia en la ilustración, los objetivos elaborados están alineados con la misión, visión y política de la empresa, es decir, cada uno de ellos es consecutivo con el otro, se inicia con la lectura desde la perspectiva inteligencia, que se centra en capacitar en temas técnico y fortalecer la fuerza laboral. A continuación, el siguiente objetivo busca establecer procesos eficaces y eficientes para la venta y comercialización de productos, en el área de procesos internos; luego, PROVELEC desea brindar atención y asesoría de calidad a los clientes, y finalmente, la organización obtendrá generar información financiera que contribuya a la toma de decisiones de la empresa.

### 3.5 Diseño de métricas

Las métricas o mejor conocido como indicadores, son parámetros útiles para medir el desempeño de actividades propuestas, la matriz expuesta a continuación demuestra la manera en que se desarrollan las mismas.

*Ilustración 10 Cuadro de Mando Integral para su aplicación*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	Perspectiva	Objetivos	FCE	Indicador	Tiempo Medida	Fórmula	Unidad	Sentido	Fuente	Frecuencia Recolección	VA	VP	Frecuencia Análisis	Meta	Responsable	Óptimo	tolerable	Deficiente	Condicional	Acción
Visión	FINANCIERA (Beneficios)																			
	Clientes																			
Misión	PROCESOS Internos																			
	INTELIGENCIA Y Aprendizaje (crecimiento)																			
Política																				

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

El gráfico contiene números en cada columna, explicados a continuación:

1. En la primera columna se aprecia la presencia de la visión, misión y política, con el fin de sincronizar la totalidad de la implementación.
2. Por cada perspectiva se plantea un objetivo que sea acorde a los requerimientos del negocio.
3. El trazar los objetivos es esencial, debido a que éstos al ser claros, facilitan su ejecución.
4. Por consiguiente, cada perspectiva posee el Factor Clave de Éxito (FCE), es decir, aquellos elementos que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.
5. La construcción del indicador nace de la recolección de los datos proporcionados por la gestión de la empresa.
6. El tiempo de medida, es la frecuencia con la que se tomará los datos.
7. La fórmula es la expresión del cálculo para los indicadores.
8. La unidad de los indicadores se expresa en porcentaje.
9. La columna denominada “Sentido” requiere de flechas que indiquen cuál debería ser la dirección que debe tomar, es decir, si debe tener tendencia al alza, a la baja o mantenimiento, dependiendo de los objetivos fijados.

Tabla 22. Indicadores para el CMI de PROVELEC S.A.

Perspectiva	Indicador	Cálculo	Interpretación	Parámetros		
				Deficiente	Tolerable	Óptimo
Financiera	Tasa de crecimiento	$(\text{Ingresos Año Ant} - \text{Ingresos Año Act}) / \text{Ingresos Año Act} * 100$	Determina el aumento de ventas	1-2,5%	2,5-5%	5-7%
	Margen neto de utilidad	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) * 100$	Por cada dólar invertido muestra cuánto la empresa recuperó	10-12%	12-15%	15-17%
	Margen de utilidad bruta	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$	Mide el beneficio directo por la venta de productos	0,01-0,03	0,03-0,05	0,05-0,9
	ROI	$(\text{Ingresos generados} - \text{Inversión realizada}) / \text{Inversión realizada} * 100$	Determina la efectividad de las inversiones realizadas	5-7%	7-9%	9-10%
	Razón corriente	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente} * 100$	Analiza las unidades monetarias disponibles en relación a las unidades monetarias comprometidas en deudas en el corto plazo	50-70%	70-90%	90-100%
	Participación en el mercado	$\text{Ventas totales del periodo} / \text{Ventas totales del sector} * 100$	Determina la presencia de la empresa respecto al sector en el que realiza sus actividades	2-2,5%	2,5-3%	3-3,5%
	Liquidez	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo total}$	Mide la solidez financiera de la empresa frente a los pasivos	1-1,20	1,20-1,4	1,4-1,8

Cliente	Satisfacción al cliente	Notas de crédito por devolución/Ventas totales del mes *100	Servirá para analizar la cantidad de ventas que han sido devueltas en relación con las ventas totales. Garantiza la satisfacción del cliente con relación a su pedido.	10-12%	12-14%	14-15%
	Incremento clientes	Cantidad clientes periodo actual/Cantidad clientes periodo anterior *100%	Si muestra resultado positivo se interpreta como la ganancia de nuevos clientes, caso contrario, la empresa tiene poca capacidad para incursionar en nuevos mercados o productos.	1-2,5%	2,5-5%	5-7%
	Retención clientes	#clientes finales-#clientes nuevos/#clientes iniciales *100%	Si la tasa es alta, demuestra que la empresa puede mantener la fidelidad con sus clientes, caso contrario, los clientes nuevos no repiten la compra.	1-2,5%	2,5-5%	5-7%
Procesos internos	Cumplimiento proveedores	#pedidos recibidos fuera de tiempo/Total pedidos en el mes*100%	Calcula los pedidos que sí han sido entregados de forma completa en relación a los realizados en el mes	10-20%	20-27%	27-30%
	Servicio al cliente	#pedidos entregados en el mes/Total pedidos en el mes*100%	El valor debe ser mínimo dado que afecta la cadena de	50-65%	65-75%	75-80%

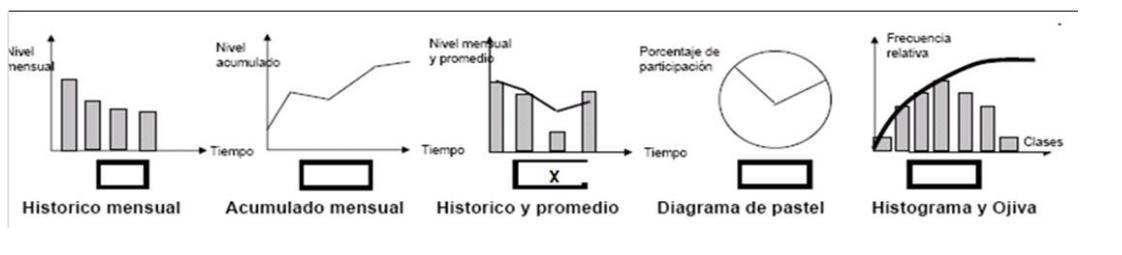
			producción de la empresa y retrasa los tiempos de entrega.			
	Rotación de inventarios	Ventas totales del periodo/Stock promedio	Determina el número de veces en que tardó el inventario en venderse en el periodo.	0>		
Aprendizaje/ Conocimiento	Rotación personal	# de renuncias/ # de empleados permanentes *100	Mide la capacidad de la empresa para mantener a su personal, indica estabilidad laboral.	80-85%	85-89%	89-90%
	Productividad	Total de ventas/ # de empleados *100	Indicador de crecimiento, mide el uso de recursos de la empresa para obtener el producto final	70-75%	75-77%	77-80%
	Capacitación personal	# de trabajadores capacitados/ total de trabajadores *100	Revisa los trabajadores que tienen conocimientos especializados dentro del giro de negocio y la efectividad de las capacitaciones, potencializar la productividad en la fuerza laboral	30-40%	40-48%	48-50%

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Los indicadores detallados en la tabla anterior se proponen una vez analizada la información que proporciona la empresa PROVELEC S.A. junto con el contraste de autores y expertos en el CMI detallados en el Marco Teórico (Ver Capítulo 1). Con esta propuesta y los datos proporcionados por PROVELEC, se construyen los indicadores que permitirán realizar un seguimiento permanente en las cuatro áreas del CMI, especialmente en el área financiera; cabe mencionar que, no todos los indicadores propuestos en la tabla 5 están en condiciones de ser implementados, pues la organización no dispone de todos los datos requeridos para su construcción.

### 3.6 Ficha de indicadores

Tabla 23. Ficha de indicador CMI 1

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Financiera	Aplicar información financiera para el cálculo de indicadores	Incremento de ventas	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100}{\text{Ventas netas}}$
<b>Responsable</b>	Dpto. Financiero		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	15-17%	12-15%	10-12%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Reporte mensual ingresos y egresos		
 <p>El diagrama muestra cinco tipos de gráficos estadísticos con sus respectivos ejes y etiquetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Histórico mensual:</b> Gráfico de barras con eje vertical 'Nivel mensual' y eje horizontal 'Tiempo'.</li> <li><b>Acumulado mensual:</b> Gráfico de líneas con eje vertical 'Nivel acumulado' y eje horizontal 'Tiempo'.</li> <li><b>Histórico y promedio:</b> Gráfico de barras con una línea de tendencia y un punto 'X' en el eje horizontal 'Tiempo'.</li> <li><b>Diagrama de pastel:</b> Gráfico circular con eje vertical 'Porcentaje de participación'.</li> <li><b>Histograma y Ojiva:</b> Gráfico de barras con una curva de ojiva, eje vertical 'Frecuencia relativa' y eje horizontal 'Clases'.</li> </ul>			

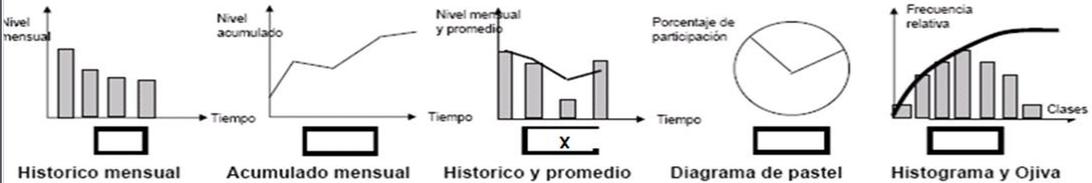
Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 24. Ficha de indicador CMI 2

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Financiera	Aplicar información financiera para el cálculo de indicadores	Margen de utilidad bruta	<u>Utilidad neta</u> Ventas netas
<b>Responsable</b>	Dpto. Financiero		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	0,01-0,03	0,03-0,05	0,05-0,9
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Reporte mensual ingresos y egresos		
 <p>Historico mensual      Acumulado mensual      Historico y promedio      Diagrama de pastel      Histograma y Ojiva</p>			

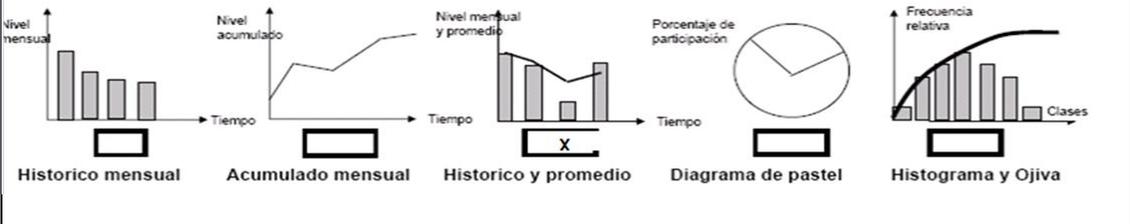
Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 25. Ficha de indicador CMI 3

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Financiera	Aplicar información financiera para el cálculo de indicadores	Liquidez	Activo corriente/Pasivo total *100%
<b>Responsable</b>	Dpto. Financiero		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	1-1,20	1,20-1,4	1,4-1,8
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Reporte mensual ingresos y egresos		
 <p>Historico mensual      Acumulado mensual      Historico y promedio      Diagrama de pastel      Histograma y Ojiva</p>			

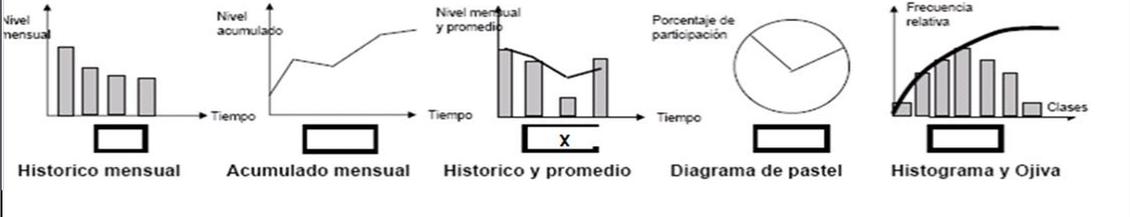
Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 26. Ficha de indicador CMI 4

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Financiera	Emplear indicadores financieros y de gestión	Tasa de crecimiento	(Resultado del estado financiero periodo ant/Resultado del estado financiero periodo act)*100
<b>Responsable</b>	Dpto. Financiero		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo 5-7%	Tolerable 2,5-5%	Deficiente 1-2,5%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Fuente de captura</b>	Estados financieros		
 <p>Historico mensual      Acumulado mensual      Historico y promedio      Diagrama de pastel      Histograma y Ojiva</p>			

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 27. Ficha de indicador CMI 5

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Financiera	Emplear indicadores financieros y de gestión	Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente *100
<b>Responsable</b>	Dpto. Financiero		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo 1-1,20	Tolerable 1,20-1,4	Deficiente 1,4-1,8
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Estados financieros		
 <p>Historico mensual      Acumulado mensual      Historico y promedio      Diagrama de pastel      Histograma y Ojiva</p>			

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 28. Ficha de indicador CMI 6

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Financiera	Emplear indicadores financieros y de gestión	Participación en el mercado	Ventas totales del periodo/Ventas totales del sector*100
<b>Responsable</b>	Dpto. Ventas		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo 0,01-0,03	Tolerable 0,03-0,05	Deficiente 0,05-0,9
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Estados financieros		
			

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 29. Ficha de indicador CMI 7

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Financiera	Emplear indicadores financieros y de gestión	ROI <i>Return of investment</i>	(Ingresos generados- Inversión realizada)/Inversión realizada *100
<b>Responsable</b>	Dpto. Financiero		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo 2-7%	Tolerable 7-9%	Deficiente 9-10%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Estados financieros		
			

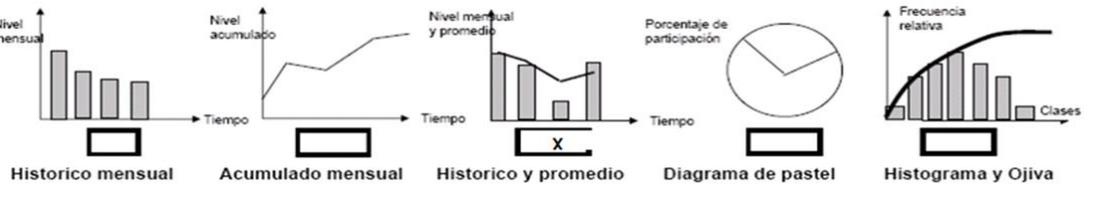
Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 30. Ficha de indicador CMI 8

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Cientes	Incrementar cartera de clientes	Satisfacción al cliente	Notas de crédito por devolución/Ventas totales del mes *100
<b>Responsable</b>	Dpto. Ventas		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	10-12%	12-14%	14-15%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Fuente de captura</b>	Estados financieros		
			

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 31. Ficha de indicador CMI 9

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Cientes	Incrementar cartera de clientes	Incremento clientes	Cantidad clientes periodo actual/Cantidad clientes período anterior *100%
<b>Responsable</b>	Dpto. Ventas		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	1-2,5%	2,5-5%	5-7%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Fuente de captura</b>	Estados financieros		
			

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 32. Ficha de indicador CMI 10

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Cientes	Brindar atención y asesoría de calidad a los clientes	Retención clientes	#clientes finales- #clientes nuevos/#clientes iniciales *100%
<b>Responsable</b>	Dpto. Ventas		
<b>Límite cumplimiento</b>	de Óptimo	Tolerable	Deficiente
	1-2,5%	2,5-5%	5-7%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Fuente de captura</b>	Registro de nuevos clientes de ventas		
			

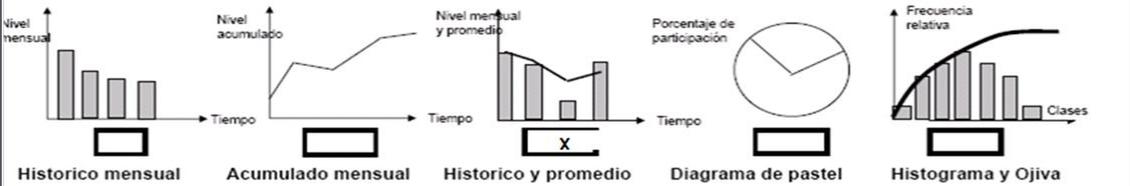
Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 33. Ficha de indicador CMI 11

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Procesos internos	Establecer procesos eficaces y eficientes para la venta y comercialización de productos	Cumplimiento proveedores	#pedidos recibidos fuera de tiempo/Total pedidos en el mes* 100%
<b>Responsable</b>	Gerencia		
<b>Límite cumplimiento</b>	de Óptimo	Tolerable	Deficiente
	27-30%	20-27%	10-20%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Fuente de captura</b>	Reporte entregas		
			

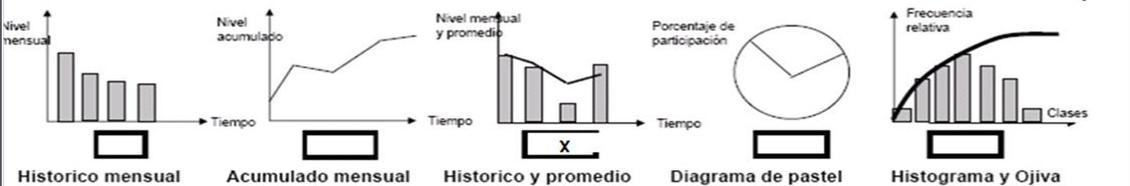
Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 34. Ficha de indicador CMI 12

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Procesos internos	Mejorar la productividad del personal	Servicio al cliente	#pedidos entregados en el mes/Total pedidos en el mes*100%
<b>Responsable</b>	Dpto. Ventas		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	75-80%	65-75%	50-65%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Fuente de captura</b>	Reporte mensual de ventas		
			

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 35. Ficha de indicador CMI 13

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Procesos internos	Mejorar la productividad del personal	Rotación de inventarios	Ventas totales del periodo/Stock promedio
<b>Responsable</b>	Dpto. Ventas		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	0>		
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Fuente de captura</b>	Reporte mensual de ventas		
			

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 36. Ficha de indicador CMI 14

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Aprendizaje y crecimiento	Retener al talento humano	Baja de renuncias en el año	# renuncias/#empleados permanentes *100%
<b>Responsable</b>	Dpto. RRHH		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	30-40%	40-48%	48-50%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Datos RRHH		

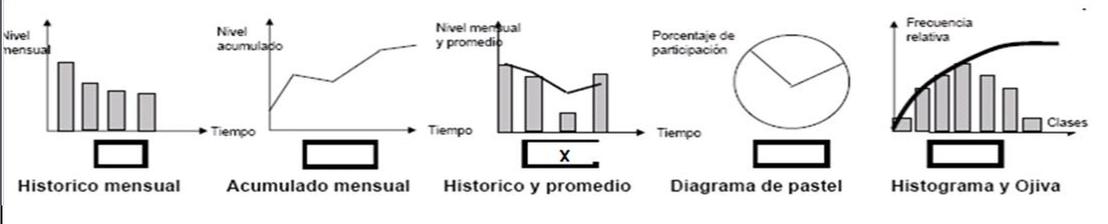
Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 37. Ficha de indicador CMI 15

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Aprendizaje y crecimiento	Utilizar los recursos a su máxima capacidad	Ventas	Total ventas /número empleados *100%
<b>Responsable</b>	Gerencia		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	77-80%	75-77%	70-75%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Planificación de RRHH		

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 38. Ficha de indicador CMI 16

Perspectiva	¿Qué se quiere lograr?	¿Qué se necesita asegurar?	KPI para el objetivo
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar en temas técnicos y fortalecer a la fuerza laboral.	Número de capacitaciones recibidas	# trabajadores capacitados en el año/Total trabajadores *100%
<b>Responsable</b>	Dpto. RRHH		
<b>Límite de cumplimiento</b>	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	0-5%	5-10%	10-15%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual		
<b>Fuente de captura</b>	Planificación de RRHH		
			

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

### 3.7 Definición de actividades y asignación recursos

El presente proyecto de investigación pone a consideración el uso de recursos y asignación de actividades en manos de los directivos de la empresa.

### 3.8 CMI

Para la construcción del CMI, la empresa proporciona los siguientes datos para el cálculo de indicadores.

Tabla 39. Reporte ingresos y egresos 2018 PROVELEC S.A.

<b>Reporte Ingresos y Egresos 2018 PROVELEC S.A.</b>						
	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Clientes</b>	<b># pedidos</b>	<b>#pedidos devueltos</b>	<b>Ctas. Por cobrar</b>
Enero	44.920,64	38.105,62	45	45	5	12.564,45
Febrero	42.869,54	42.084,00	52	52	7	10.345,03
Marzo	35.684,86	35.652,65	26	26	4	9.892,72
Abril	49.302,45	45.986,56	58	58	13	13.980,34
Mayo	36.895,56	31.209,34	28	28	3	10.287,32
Junio	25.686,45	47.493,98	18	18	3	9.998,34
Julio	39.058,87	39.998,96	25	25	5	13.965,67
Agosto	35.456,45	38.985,21	23	23	6	12.569,97
Septiembre	46.895,99	35.923,34	55	55	15	11.774,35
Octubre	40.922,64	35.756,99	34	34	9	11.634,35
Noviembre	42.912,64	40.987,66	37	37	7	10.955,34
Diciembre	26.345,56	38.851,23	20	20	3	11.644,35
<b>TOTAL</b>	<b>466.951,65</b>	<b>471.035,54</b>	<b>421</b>	<b>421</b>	<b>80</b>	<b>139.612,24</b>
	<b>Pérdida</b>	<b>-4.083,89</b>				

**Fuente:** Estados financieros PROVELEC S.A. año 2018

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Con la información expuesta anteriormente, se procede a la elaboración del CMI para la empresa PROVELEC S.A.

Tabla 40. CMI perspectiva financiera para PROVELEC S.A.

Visión: Ser reconocida como una empresa aliada, estratégica, confiable, innovadora tanto en la ciudad, la provincia y zona central, generando sus ingresos y rentabilidad para sus grupos de interés.	Perspectiva	Objetivos	FCE	Indicador	Tiempo Medida	Formula/Cálculo	Unidad	Sentido	Fuente	Frecuencia Recolección	VA	VP	Frecuencia Análisis	Meta	Responsbl.	Optimo	tolerable	Deficiente	Condicional	Acción			
	Misión: PROVELEC S.A es una empresa que se orienta al progreso y bienestar de la comunidad mediante la comercialización de materiales y productos utilizados en el campo eléctrico. Ofrece productos de marcas nacionales e internacionales con estándares de más alta calidad para nuestros clientes.	FINANCIERA (Beneficios)	Aplicar información financiera para el cálculo de indicadores	Incremento de ventas	Utilidad	Anual	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	%	↑	Reporte mensual ingresos y egresos	Anual	-1,1%	5,0%	Semestral	10%	Financiero	15-17%	12-15%	10-12%	10%	Check		
Margen de utilidad bruta					Anual	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Unidad	↑	Reporte mensual ingresos y egresos	Anual	-0,01	0,03	Semestral	0,05	Ventas	0,01-0,03	0,03-0,0	0,05-0,9	0,03	Check			
Activo corriente				Liquidez	Anual	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo total}} \times 100\%$	Unidad	↑	Reporte mensual ingresos y egresos	Anual	1,56	1,70	Anual	1,70	Financiero	1-1,20	1,20-1,4	1,4-1,8	1,50	Act			
Emplear indicadores financieros y de gestión			Estado de resultados	Tasa de crecimiento	Mensual	$\frac{\text{Resultado del estado financiero periodo act} - \text{Resultado del estado financiero periodo ant}}{\text{Resultado del estado financiero periodo ant}} \times 100$	%	↑	Estados financieros	Mensual	-4,3%	3,0%	Mensual	5%	Financiero	5-7%	2,5-5%	1-2,5%	5%	Do			
				Razón corriente	Anual	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$	%	↑	Estados financieros	Anual	1,56	1,70	Anual	1,70	Financiero	1-1,20	1,20-1,4	1,4-1,8	1,50	Act			
			Mayor participación	Participación en el mercado	Anual	$\frac{\text{Ventas totales del periodo}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$	Unidad	↑	Estados financieros	Anual	0,01%	0,02%	Anual		Ventas	0,01-0,03	0,03-0,0	0,05-0,9	0,03	Do			
			Inversiones	ROI	Anual	$\frac{\text{Ingresos generados} - \text{Inversión realizada}}{\text{Inversión realizada}} \times 100$	%	↑	Estados financieros	Anual	0%	1%	Anual	3%	Financiero	2-7%	7-9%	9-10%	3%	Do			
Política empresarial Ser puntuales con nuestras entregas Honestidad en cada transacción Compromiso con la transparencia y eficiencia en cada proceso																							

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 41. CMI perspectiva clientes para PROVELEC S.A.

Visión: Ser reconocida como una empresa aliada, estratégica, confiable, innovadora tanto en la ciudad, la provincia y zona central, generando sus ingresos y rentabilidad para sus grupos de interés.	Perspectiva	Objetivos	FCE	Indicador	Tiempo Medida	Formula/Cálculo	Unidad	Sentido	Fuente	Frecuencia Recolección	VA	VP	Frecuencia Análisis	Meta	Responsbl.	Óptimo	tolerable	Deficiente	Condicional	Acción
																10-12%	12-14%	14-15%		
Misión: PROVELEC S.A es una empresa que se orienta al progreso y bienestar de la comunidad mediante la comercialización de materiales y productos utilizados en el campo eléctrico. Ofrece productos de marcas nacionales e internacionales con estándares de más alta calidad para nuestros clientes.	Clientes	Incrementar cartera de clientes	Marketing	Satisfacción al cliente	Mensual	Notas de crédito por devolución/Ventas totales del mes *100	%	↓	Estados financieros	Mensual	0%	0%	Mensual	0%	Ventas	10-12%	12-14%	14-15%	1%	Do
				Incremento clientes	Mensual	Cantidad clientes periodo actual/Cantidad clientes periodo anterior *100%	%	↑	Estados financieros	Mensual	0%	5%	Mensual	10%	Ventas	1-2,5%	2,5-5%	5-7%	3%	Act
Brindar atención y asesoría de calidad a los clientes		Servicio	Retención clientes	Mensual	#clientes finales-#clientes nuevos/#clientes iniciales *100%	%	↑	Registro de nuevos clientes de ventas	Mensual	0%	5%	Mensual	110%	Ventas	1-2,5%	2,5-5%	5-7%	3%	Act	
Política empresarial Ser puntuales con nuestras entregas Honestidad en cada transacción Compromiso con la transparencia y eficiencia en cada proceso																				

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 42. CMI perspectiva procesos internos para PROVELEC S.A.

	Perspectiva	Objetivos	FCE	Indicador	Tiempo Medida	Formula/Cálculo	Unidad	Sentido	Fuente	Frecuencia Recolección	VA	VP	Frecuencia Análisis	Meta	Responsbl.	Óptimo	tolerable	Deficiente	Condicional	Acción																			
<p>Visión: Ser reconocida como una empresa aliada, estratégica, confiable, innovadora tanto en la ciudad, la provincia y zona central, generando sus ingresos y rentabilidad para sus grupos de interés.</p> <p>Misión: PROVELEC S.A es una empresa que se orienta al progreso y bienestar de la comunidad mediante la comercialización de materiales y productos utilizados en el campo eléctrico. Ofrece productos de marcas nacionales e internacionales con estándares de más alta calidad para nuestros clientes.</p> <p>Política empresarial Ser puntuales con nuestras entregas Honestidad en cada transacción Compromiso con la transparencia y eficiencia en cada proceso</p>	PROCESOS Internos	Establecer procesos eficaces y eficientes para la venta y comercialización de productos	Servicio	Cumplimiento proveedores	Mensual	#pedidos recibidos fuera de tiempo/Total pedidos en el mes*100%	%	↓	Reporte entregas	Mensual	0%	0%	Mensual	30%	Gerencia	27-30%	20-27%	10-20%	10%	Plan																			
																					Mejorar la productividad del personal	Ventas	Servicio al cliente	Mensual	#pedidos entregados en el mes/Total pedidos en el mes*100%	%	↓	Reporte mensual ventas	Mensual	0%	100%	Mensual	50%	Ventas	75-80%	65-75%	50-65%	55%	Act

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 43. CMI perspectiva aprendizaje y crecimiento para PROVELEC S.A.

Visión: Ser reconocida como una empresa aliada, estratégica, confiable, innovadora tanto en la ciudad, la provincia y zona central, generando sus ingresos y rentabilidad para sus grupos de interés.	Perspectiva	Objetivos	FCE	Indicador	Tiempo Medida	Formula/Cálculo	Unidad	Sentido	Fuente	Frecuencia Recolección	VA	VP	Frecuencia Análisis	Meta	Responsbl.	Optimo	tolerable	Deficiente	Condicional	Acción
Misión: PROVELEC S.A es una empresa que se orienta al progreso y bienestar de la comunidad mediante la comercialización de materiales y productos utilizados en el campo eléctrico. Ofrece productos de marcas nacionales e internacionales con estándares de más alta calidad para nuestros clientes.	INTELIGENCIA y Aprendizaje (crecimiento)	Retener al talento humano	Rotación personal	Renuncias en el año	Anual	# renuncias/#empleados permanentes *100%	%	↓	Datos RRHH	Anual	0%	80%	Anual	70%	RRHH	48-50%	40-48%	30-40%	52%	Plan
Política empresarial Ser puntuales con nuestras entregas Honestidad en cada transacción Compromiso con la transparencia y eficiencia en cada proceso		Utilizar los recursos a su máxima capacidad	Productividad	Ventas	Anual	Total ventas / número empleados *100%	%	↑	Planificación de RRHH	Anual	778%	0%	Anual	15%	Gerencia	77-80%	75-77%	70-75%	75%	Act
Capacitar en temas técnicos y fortalecer a la fuerza laboral.		Capacitación personal	Número de capacitaciones recibidas	Anual	# trabajadores capacitados en el año/Total trabajadores *100%	%	↑	Planificación de RRHH	Anual	0	0	Anual	10%	RRHH	0-5%	5-10%	10-15%	5%	Plan	

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 44. Cálculo de indicadores PROVELEC S.A.

Indicador	Cálculo	
Margen neto de utilidad	(Ingresos Año Ant-Ingresos Año Act)/Ingresos Año Act *100	$\frac{-4083,89}{378263,44} * 100 = -1,07\%$
Margen de utilidad bruta	(Utilidad neta/Ventas netas)	$\frac{-4083,89}{378263,44} = -0,010$
Liquidez	Activo corriente/Pasivo total	$\frac{724079,44}{463967,96} = 1,56$
Tasa de crecimiento anual	(Ingresos generados-Inversión realizada)/Inversión realizada *100	$\frac{466951,65 - 487832,32}{487832,32} * 100 = -4,28\%$
Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	$\frac{724079,44}{463967,96} = 1,56$
Participación en el mercado	Ventas totales del periodo/Ventas totales del sector*100	$\frac{466951,65}{3360400000} * 100 = 0,014\%$
ROI	(Ingresos generados-Inversión realizada)/Inversión realizada *100	$\frac{466951,65 - 0}{0} * 100 = 0\%$
Satisfacción al cliente	Notas de crédito por devolución/Ventas totales del mes *100	No existe información
Incremento clientes	$\frac{\text{Cantidad clientes periodo actual}}{\text{Cantidad clientes periodo anterior}} * 100$	Indicador mensual, ver tabla 29
Retención clientes	$\frac{\# \text{ clientes finales} - \# \text{ clientes nuevos}}{\# \text{ clientes iniciales}} * 100$	Indicador mensual, ver tabla 29
Cumplimiento proveedores	#pedidos recibidos fuera de tiempo/Total pedidos en el mes*100%	No existe información
Servicio al cliente	#pedidos entregados en el mes/Total pedidos en el mes*100%	Indicador mensual, ver tabla 30
Rotación de inventarios	Ventas totales del periodo/Stock promedio	$\frac{466951,65}{548791,71} = 0,8508$
Rotación personal	# renuncias/#empleados permanentes *100%	No existe información
Productividad	Total ventas /número empleados *100%	$466951,65/6*100=778\%$
Capacitación personal	# trabajadores capacitados en el año/Total trabajadores *100%	No existe información

Elaborado por: Quirola, M. (2021)

Tabla 45. Variación mensual año 2018 promedio clientes PROVELEC S.A.

	<b>Clientes</b>	<b>Variación mensual</b>
Enero	45	
Febrero	52	-16%
Marzo	26	50%
Abril	58	-123%
Mayo	28	52%
Junio	18	36%
Julio	25	-39%
Agosto	23	8%
Septiembre	55	-139%
Octubre	34	38%
Noviembre	37	-9%
Diciembre	20	46%
PROMEDIO	35	-9%

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

En esta tabla se aprecia que la empresa no presenta una constante en cuanto a la retención de sus clientes, por lo tanto, durante el año existe un promedio en negativo; es una alerta para tomar acciones en cuanto a la satisfacción del cliente.

Tabla 46. Variación mensual año 2018 diferencia pedidos completos y devueltos  
PROVELEC S.A.

	# pedidos	#pedidos devueltos	Diferencia pedidos completos	Variación
Enero	45	5	40	
Febrero	52	7	45	-13%
Marzo	26	4	22	51%
Abril	58	13	45	-105%
Mayo	28	3	25	44%
Junio	18	3	15	40%
Julio	25	5	20	-33%
Agosto	23	6	17	15%
Septiembre	55	15	40	-135%
Octubre	34	9	25	38%
Noviembre	37	7	30	-20%
Diciembre	20	3	17	43%
Total	421	80	341	23%

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

En esta tabla se observa que los pedidos devueltos presentan una variación al año del 23%, es decir, a pesar de que sea baja representa un signo de inestabilidad y desconformidad con los clientes; sin embargo, esto se puede mejorar en cuanto al cumplimiento total y el indicador que se manifieste a la baja.

En cumplimiento al tercer objetivo de investigación que es socializar los resultados, se planifica una reunión con el personal, para comunicar el estado actual de la empresa con los indicadores elaborados y proceder a su interpretación. Por lo que, se emplea el siguiente formato para la constancia de asistencia.

*Tabla 47. Confirmación reunión de socialización CMI PROVELEC S.A.*

Nombres y Apellidos	Número de Cédula	Cargo que ocupa	Firma

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

Para la reunión se empleó la siguiente tabla, en la que refleja la interpretación del personal de la organización que fue objeto de estudio.

Indicador	Cálculo	Interpretación
Margen neto de utilidad	$\frac{-4083,89}{378263,44} * 100 = -1,07\%$	La empresa presenta pérdidas, por cada dólar en ventas, pierde 7 centavos.
Margen de utilidad bruta	$\frac{-4083,89}{378263,44} = -0,010$	El margen de utilidad bruta es mínimo, representa pérdida.
Liquidez	$\frac{724079,44}{463967,96} = 1,56$	La empresa cuenta con liquidez, pues posee varios activos.
Tasa de crecimiento anual	$\frac{466951,65 - 487832,32}{487832,32} * 100 = -4,28\%$	No existe crecimiento, todo lo contrario; se debe efectivizar las cuentas por cobrar.
Razón corriente	$\frac{724079,44}{463967,96} = 1,56$	La empresa cuenta con la capacidad de cumplir con sus pasivos.
Participación en el mercado	$\frac{466951,65}{3360400000} * 100 = 0,014\%$	Es mínima, la empresa tiene la capacidad de incurrir en nuevos mercados.
ROI	$\frac{466951,65 - 0}{0} * 100 = 0\%$	Carencia de inversión.
Satisfacción al cliente	No existe información	Se debe levantar información que sirva de guía para conocer la satisfacción del cliente.

Incremento clientes	Indicador mensual, ver tabla 45	El promedio anual es negativo, por lo que la empresa está obligada a estabilizarse.
Retención clientes	Indicador mensual, ver tabla 45	
Cumplimiento proveedores	No existe información	El levantar información sobre este aspecto servirá para evaluar a los proveedores y su mercadería.
Servicio al cliente	Indicador mensual, ver tabla 46	Se observa que a mayor número de pedidos, más fallas en las entregas, es una alerta para la uniformidad de las entregas y el cumplimiento.
Rotación de inventarios	$\frac{466951,65}{548791,71} = 0,8508$	Su proximidad a 1 es un buen indicio, puesto que se interpreta como que casi toda la mercadería se vende.
Rotación personal	No existe información	Se necesita levantar esta información dentro del personal, indica cómo es el clima laboral.
Productividad	$466951,65/6*100=778\%$	A pesar de tener 6 empleados, la empresa demuestra ser productiva, sin embargo, esto contrasta con los estados financieros a pérdida.
Capacitación personal	No existe información	Es primordial en toda organización llevar a cabo jornadas de capacitación, con el fin de actualizar conocimientos.

**Elaborado por:** Quirola, M. (2021)

### 3.9 Análisis final del CMI

El CMI responde a un análisis de causa-efecto en cada perspectiva, por lo que lleva a un análisis total de la empresa.

Inicia con la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento o también conocido como Inteligencia, se demuestra mediante los indicadores que la empresa no posee información sobre las capacitaciones, pues no existen; lo que ocasiona que los empleados no adquieran conocimientos nuevos que sean aplicados a las tareas asignadas, por otro lado, hay un monitoreo nulo en cuanto a la rotación del personal ni los motivos de salida.

Esto tiene un impacto directo en la perspectiva de Procesos Internos, dado que la productividad del personal es elevada, pero la empresa sigue a pérdida, además, no es posible establecer procesos eficaces y eficientes, que se demuestran en los indicadores con la constante variabilidad.

En cuanto al área de Clientes, se dificulta el proceso de incrementar la cartera, es vital para la empresa el mantenerse actualizada con información real para brindar atención de calidad.

Como resultado, la perspectiva Financiera refleja todo el malestar, debido a que no hay manejo de información financiera, además, en sus estados refleja pérdida, y no existe el intercambio oportuno de datos.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- El plan estratégico forma parte del sistema de control de gestión, por lo que es una herramienta diseñada para orientar a la organización en el logro de su visión. Esto se logra a través de una serie de acciones y compromisos que toman los miembros de la organización para lograr una serie de metas. El plan debe ser implementado y guiado por las estrategias concebidas para lograr los objetivos propuestos.
- El cuadro de mando integral es un método integral, equilibrado y estratégico que se utiliza para medir el proceso del plan estratégico actual y proporcionar la dirección futura de la empresa, convirtiendo la visión en acción. El CMI es una solución de evaluación que facilita el análisis de la posición actual de la empresa y la visualización de los objetivos y la estrategia.
- El presente proyecto integrador contribuye con la aplicación del CMI, la medición del nivel económico, financiero y administrativo, se realiza mediante la construcción y control de indicadores.
- El diagnóstico arroja que la situación actual de la empresa requiere el uso de herramientas administrativas que permitan alcanzar la visión y objetivos propuestos, por lo tanto, los aspectos económico-financieros y administrativo estarán integrados a la estrategia general.
- La aplicación de los indicadores financieros y de gestión, están alineados a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, como se demuestra en la propuesta.

- La socialización de los resultados del CMI permite un control permanente en la empresa, en tal sentido, la gerencia está obligada a controlar dichos resultados.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Se recomienda el control permanente de los indicadores elaborados, para que la empresa cuente con retroalimentación constante, sin embargo, existen indicadores de los cuales no se encuentra información disponible dado que los datos fueron proporcionados por la asesoría contable externa que trabaja fuera de la empresa; estos indicadores están sugeridos para su desarrollo a futuro debido a su importancia para alcanzar los objetivos.
- El uso de matrices FODA y PESTEL contribuyen a un diagnóstico objetivo del mercado en el que incurre la empresa, por lo tanto, es vital mantener actualizadas dichas herramientas.
- Para la aplicación de los indicadores, se recomienda hacerlo de forma paulatina, para contar con la colaboración de todo el personal.
- Se recomienda que el departamento contable trabaje de forma permanente dentro de la empresa, pues es necesario llevar un control al detalle de los movimientos realizados. La responsabilidad del control de los resultados de los indicadores no sólo recae en el Gerente General, sino en todas las personas que laboran dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adam, E., & Ebert, R. (1991). *Administración de la producción y operaciones. Conceptos, modelos y funcionamiento*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Agencia Cubana de Noticias . (13 de Junio de 2017). *Hablemos correctamente: indicador, índice y parámetro*. Obtenido de Agencia Cubana de Noticias : <http://www.acn.cu/hablemos-del-idioma/27003-hablemos-correctamente-indicador-indice-y-parametro>
- Alvarez Mera, K. E. (2017). *Plan de mejoramiento del control interno para el área contable en la empresa Asesoría y Estudios Técnicos Cía. Ltda. en la ciudad de Guayaquil para el período 2015*. Quito: Universidad Técnica Equinoccial. Obtenido de <http://192.188.51.77/handle/123456789/16964>
- Andrade, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Arellano Ruiz, M. D. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión administrativo-financiero mediante la aplicación del cuadro de mando integral en la empresa "Shajana S.A."*. Imbabura: Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7847>
- Arequipa Valencia, W. F. (2018). *Evaluación de la diversidad de avifauna en las quebradas artesón, sagala huaycu y su propuesta de conservación. Cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura*. Antonio Ante: Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8137>
- Arribas, J. (2019). *ESTUDIO E IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO*. Bizkaia: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/42117/TFG\\_Arribas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/42117/TFG_Arribas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bautista Moreno, E., & Meneses Ballesteros, P. A. (2010). *Propuesta De Actualizacion Del Direccionamiento Organizacional De La Union Temporal Avanzar Medico Region 1 Y Definicion Del Plan De Accion Para Su Mejoramiento*. Santander: Universidad Industrial de Santander, Escuela de Medicina, Departamento de Salud Pública.
- Cardona, R. (2011). *ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO*. *Revista electrónica Forum Doctoral*(4), 113-147. Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56750994/recursos\\_y\\_\\_capacidades.pdf?1528399965=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DESTRATEGIA\\_BASADA\\_EN\\_LOS\\_RECURSOS\\_Y\\_CAPA.pdf&Expires=1597549655&Signature=McaODNuIR Tm8113t84MYKbJHByc0fC9OqQJ-Y5zYEcza](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56750994/recursos_y__capacidades.pdf?1528399965=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DESTRATEGIA_BASADA_EN_LOS_RECURSOS_Y_CAPA.pdf&Expires=1597549655&Signature=McaODNuIR Tm8113t84MYKbJHByc0fC9OqQJ-Y5zYEcza)

- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232017000400352&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232017000400352&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Castelló Molina, J. (2019). Las métricas de cliente. Cómo medir la rentabilidad, la satisfacción y la fidelidad. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*(154), 26-33. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6830879>
- CEEI, Centro Europeo de Empresas e Innovación . (2009). *Plan estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral* . Obtenido de Centro Europeo de Empresas e Innovación : [camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Experiencias\\_Plan\\_Estrategico\\_y\\_CMI\\_01.pdf](http://camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica. Decimocuarta edición* . México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Daza, J. (19 de Abril de 2019). *Métricas de cliente. Cómo medir la rentabilidad, la satisfacción y la fidelidad*. Obtenido de Universidad ICESI Cali - Colombia: <https://www.icesi.edu.co/marketingzone/metricas-del-cliente/#:~:text=El%20sistema%20de%20medici%C3%B3n&text=Mientras%20que%20las%20m%C3%A9tricas%20de,indivisibles%20para%20el%20%C3%A9xito%20empresarial.>
- Eslava, J. d. (2003). *Análisis económico financiero de las decisiones de gestión empresarial* . Madrid: ESIC.
- Falcón, V., Navarro, M., & Mendoza, D. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations . *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 1-11.
- Fernández Lastra, E. (19 de Septiembre de 2017). *Métricas y kpi`s para fidelización de clientes*. Obtenido de Artyco: <https://artyco.com/metricas-y-kpis-para-fidelizacion-de-clientes/>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ganga, F., Ramos Hidalgo, M. E., Leal Millán, A. G., & Pérez, K. (2015). *Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a*

- una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 21(1), 136-159. Obtenido de <https://idus.us.es/handle/11441/78840>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS*, 18(3), 381-398. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- Girard, K. (2003). Strategies to Turn Stealth into Wealth. *Business 2.0*, 66.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- GLOBALKAM Consultores. (2020). *El índice de rotación de stock y su influencia en tus ganancias*. Obtenido de GLOBALKAM CONSULTORES: <https://globalkamconsultoresretail.com/rotacion-de-stock/#:~:text=El%20C3%ADndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20inventario%20muestra%20la%20eficiencia%20al,existencias%20durante%20el%20periodo%20analizado.>
- Gregoret, A. (2019). *APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA PYME*. Reconquista: Universidad Tecnológica Nacional. Obtenido de <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4296/Proyecto%20Final%20de%20Carrera.%20Gregoret%20Alejandra%20Bel%c3%a9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición*. Pamplona: Aranzadi S. A.
- Gutierrez Jaramillo, N. D., & Cartuche Yuzuma, J. I. (2020). *Indicadores de liquidez y rentabilidad: una herramienta clave para determinar la gestión financiera de una distribuidora farmacéutica, periodo 2017-2018*. Machala: Universidad Técnica de Machala. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15532>
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00820.pdf>
- Kaiten, J. C. (2017). *Importancia de la visión y la misión dentro de las organizaciones*. Obtenido de [http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que\\_es\\_Vision\\_-\\_ANEXO\\_Articulo\\_Revista\\_IMCP.pdf](http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que_es_Vision_-_ANEXO_Articulo_Revista_IMCP.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Decimocuarta edición*. México: McGraw-Hill Educación.

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing. Decimocuarta edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lazo Torres, N. S., Erazo Álvarez, J. C., & Narvárez Zurita, C. I. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero. *Universidad Católica de Cuenca*, 125-152.
- Lopez-Morales, J. S., Alfaro Uribe, A. R., Diaz Pugh, C., Villarreal Mendez, M., & Pedraza Caballero, V. L. (2018). Internacionalización en la misión y visión de las principales empresas mexicanas. *Dimensión empresarial*, 16(1), 165-181. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233003>
- Martínez Rizo, F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. *Sinéctica*, 35, 1-17. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2010000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000200004)
- Mokate, K. M. (Marzo de 2004). *DEFINICION DE OBJETIVOS Y PRIORIDADES*. Obtenido de UNAM : <http://www.iiia.unam.mx/INTRANET/RL/Bibliografia/mokate%20objetivos%202004.pdf>
- Mora García, L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. Ecoe Ediciones.
- Morocho Macas, Á. A., Andrade Pesantez, D. J., Vinuesa Morales, S. X., & Calderón Curipoma, M. A. (2019). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC*, 620-648. Obtenido de <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/195>
- Navarro Sanint, M. (2017). *Utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta administrativa en la lechería Pino Hermoso, Salento, Quindío, Colombia*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/84108741.pdf>
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista Ingeniería de Construcción, RIC*, 29(2), 201-214. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v29n2/art06.pdf>
- Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., Hernández-Nariño, A., Comas-Rodríguez, R., & Medina-Nogueira, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100010)
- Oyaque Mora, S. M., SANTAMARIA Freire, E. J., & LÓPEZ Miller, Z. E. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGs privadas - Caso Obra Social Sopeña Oscus -

- Ecuador. *Revista Espacios*, 41(15), 1-10. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>
- Pedrós, D., & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral”.
- Pensem S.A. (15 de Junio de 2018). *7 Indicadores Financieros que las compañías deben tener en cuenta*. Obtenido de Pensem S.A.: <https://gestion.pensem.com/7-indicadores-financieros-que-las-companias-deben-tener-en-cuenta>
- Pérez Granero, L., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista De Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 20(1), 82-94. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Pérez Jaramillo, C. (2018). *Los indicadores de Gestión*. Obtenido de Visión administrativa: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Quispe Conde, M. (2019). *Aplicación del ciclo de Deming para mejorar la productividad laboral en la empresa Digital Buho SAC Los Olivos 2018*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44689>
- Ramos Acevedo, I., Madrigal Castro, A., González Quesada, O., Figueredo Toledano, R., Rodríguez-Gallo Martínez, Y., Barroceta de Rojas, C., & Gómez Tejeda, Y. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano. *SPORT TK-Revista EuroAmericana De Ciencias Del Deporte*, 9(2), 7-16. doi:<https://doi.org/10.6018/sportk.431061>
- Roncancio, G. (30 de Noviembre de 2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Obtenido de Pensem S.A.: <https://gestion.pensem.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Roncancio, G. (8 de Diciembre de 2018). *¿Qué tipos de indicadores de gestión del Balanced Scorecard existen?* Obtenido de Pensem S.A.: <https://gestion.pensem.com/que-tipos-de-indicadores-de-gestion-del-balanced-scorecard-existen>
- Roncancio, G. (04 de Julio de 2019). *Pensem S.A.* Obtenido de Historia del Cuadro de Mando Integral - CMI (contada por Kaplan): <https://gestion.pensem.com/historia-cuadro-de-mando-integral-por-robert-kaplan>

- Ruelas, E. (1993). Calidad, productividad y costos. *Salud Pública de México*, 35(3), 298-304. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/106/10635309.pdf>
- Sánchez, C., Vásquez, M., & Villarreal, L. (2017). *DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL PRONABEC*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Santos, M., & Fidalgo, E. (2004). UN ANÁLISIS DE LA FLEXIBILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN SU ADAPTACIÓN A LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 85-116. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Esther\\_Fidalgo-Cervino/publication/28171171\\_Un\\_analisis\\_de\\_la\\_flexibilidad\\_del\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_integral\\_CMI\\_en\\_su\\_adaptacion\\_a\\_la\\_naturaleza\\_de\\_las\\_organizaciones/links/5570560508aeab777228c172/Un-analisis-de-la-flexib](https://www.researchgate.net/profile/Esther_Fidalgo-Cervino/publication/28171171_Un_analisis_de_la_flexibilidad_del_Cuadro_de_Mando_integral_CMI_en_su_adaptacion_a_la_naturaleza_de_las_organizaciones/links/5570560508aeab777228c172/Un-analisis-de-la-flexib)
- Siigo. (23 de Septiembre de 2019). *Indicadores de rentabilidad: mide la rentabilidad de tu negocio*. Obtenido de Siigo: <https://www.siigo.com/blog/indicadores-de-rentabilidad/>
- SIXTINA Consulting Group. (2020). *SIXTINA Consulting Group*. Obtenido de Principales Indicadores (KPI) del sector de Recursos Humanos: <https://www.sixtinagroup.com/kpi-recursos-humanos/>
- Smith, K. (13 de Noviembre de 2017). *Brandwatch*. Obtenido de Cómo calcular y aumentar la tasa de retención de clientes: <https://www.brandwatch.com/es/blog/retencion-de-clientes/>
- Somocurcio Núñez Del Prado, A. (2020). *FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CASA IBERIA DE LA CIUDAD DE ARICA - CHILE*. Arica: Escuela de Postgrado Neumann. Obtenido de <http://repositorio.neumann.edu.pe/handle/NEUMANN/187>
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). *La teoría de recursos y capacidades. Un enfoque actual a la estrategia empresarial*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf?sequence=1>
- Sueldo, A. (2020). *El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza. Obtenido de <https://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmhge/parte2.pdf>
- Talancón Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el Julio de 2020, de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

- Teruel, S. (10 de Junio de 2019). *Control financiero: definición, objetivos e implementación*. Obtenido de Captio: <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Teoría y Casos. Decimoctava edición*. México: McGraw-Hill Educación.
- Troconis, N., & Gonzalez, H. (2018). Perspectivas del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA. *Saberes a Cielo Abierto*, 2(3), 35-44. Obtenido de <http://investigacion.unesur.edu.ve/index.php/rsca/article/view/96>
- Villalba, R., Medina, R., & Abril, J. (2017). El marketing como estrategia para la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento. Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 2(6), 1259-1268. doi:10.23857/pc.v2i6.198
- Zárraga-Cano, L., Molina-Morejón, V., & Corona-Sandoval, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46 - 65. Obtenido de <https://recai.uaemex.mx/article/view/9268>
- Zuluaga, M. A., Gómez, M. R., & Fernández, H. S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Revista Clío América*, 5(15), 90 - 110. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/832/757>

## ANEXOS

### ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como objetivo conocer el criterio de los directivos de PROVELEC S.A. respecto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en su empresa.

La entrevista va dirigida al gerente de la empresa PROVELEC S.A Ing. César Viera.

- ¿Cuántos años la empresa se encuentra en el mercado?

“La empresa se encuentra trabajando en el mercado desde hace 40 años”.

- ¿Cuáles son las líneas de negocio que manejan?

“Todo lo relacionado a electricidad industrial y residencial, automatismos industriales, entre ello tenemos muchas líneas como cables, contactores relés de sobrecarga, arrancadores automáticos de protección, logos y equipo para cableado estructurado, temporizadores, aisladores, barnices limpia-contactos, bases, fusibles para mandos y potencias NH, motores monofásicos y trifásicos, transformadores de baja y alta tensión, luminarias y paneles LED, lámparas fluorescentes y decorativas, tomacorrientes, enchufes, amarras plásticas, generadores de luz, herramientas eléctricas, tubería conduit BX y PVC, canaletas lisas, bandejas porta cables metálicas. En cuanto a los productos que somos fabricantes, tenemos: tableros para medidores de luz, tableros para control y distribución, trepadoras de postes, estructuras para iluminarias, tableros para bancos de condensadores, bandeja para cableado estructurado.”

- En cuanto a mercadería, ¿PROVELEC importa productos? Si es así, ¿qué productos importa y de que países?

“No importa desde hace 10 años”

- ¿Cómo visualiza a la empresa dentro de 5 años?

“Hay mucha incertidumbre debido a la pandemia, deudas de la compañía, falta de empleo, falta de inversión en proyectos de construcción, corrupción que abre puertas solo a políticos sin ética y toman contratos millonarios a cambio de coimas, leyes que no están claras para los empresarios, falta de capital de trabajo. Sin embargo, queremos sacar la empresa a flote con una administración más eficiente y comprometida.”

- ¿La empresa maneja información financiera? ¿cómo utiliza la misma?

“La empresa ha tenido mucha mala suerte en cuanto al personal que ha colaborado con ella, los profesionales se han limitado a declarar impuestos y generar a fin de año estados financieros; más no un asesoramiento adecuado y profesional. Hoy estoy trabajando en ello, de tal manera que, podamos obtener y exigir al personal del área estados de resultados trimestrales para la toma de decisiones. Queremos que la contabilidad sea un aporte significativo para guiar a PROVELEC en el camino correcto.”

- ¿La información que el área financiera le provee, es adecuada para la toma de decisiones?

“La información contable y financiera sólo cumple con las obligaciones tributarias, sin embargo, ésta es muy básica.”

- ¿Cuál es el valor agregado que reciben los accionistas?

“Ninguno, solo resultados de deudas, al punto que he tenido que comprometer mi patrimonio familiar para cubrir en parte las obligaciones pendientes de la empresa.”

- ¿Los clientes reciben valor agregado, si es así cómo lo hacen?

“Tratamos en lo posible de manejarnos con el mayor valor agregado, en cuanto a precios, tenemos los más bajos del mercado.”

- ¿Sus procesos internos son eficientes y eficaces? ¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrentan?

“Se viene trabajando en cuanto a la reorganización de la compañía. De tal manera que, sean más compatibles y concatenadas las actividades diarias del personal administrativo de ventas y producción. Con el único propósito de que cada empleado, se enfoque en la finalidad y objetivos de la empresa, haciendo un trabajo correcto rápido y eficaz, acepto que nos falta un cuadro de procesos estratégicos y considero que nos ayudaría al ciclo de rendimiento y producción. Por otro lado, venimos aplicando procesos de comercialización, en el cual, tratamos de satisfacer la necesidad del cliente con asesoramiento técnico eficiente, esta área eléctrica a más de técnica es peligrosa. Por lo tanto, el empleado debe conocer bien el producto, es decir, cómo entregar y en qué condiciones manejar y asesorar al cliente. Tenemos una gran ventaja, el gerente es especializado en el área técnica e imparte conocimientos a los empleados técnicos en electricidad, que es lo mínimo en profesionalismo que deben tener los empleados de ventas, además, manejamos el

proceso postventa con soporte técnico para dudas sugerencias o quejas de los clientes no satisfechos; por lo general, no tenemos quejas pero cuidamos cada detalle.”

- ¿El personal posee conocimientos técnicos que el área financiera requiere?

“Sí pero no son suficientes, nuestro medio no cuenta con profesionales tan especializados. La falta de recursos económicos nos limitan a contratar personal eficiente con experiencia, lo ideal sería contar con profesionales en esta área que nos entregarían análisis detallados para tomar decisiones más acertadas. Nos enfrentamos a un gerente muy conocedor del área técnica pero muy tradicionalista y renuente a los cambios.”

- ¿Qué tipo de herramienta administrativa – financiera aplica en la organización para la toma de decisiones?

“Actualmente ninguna, tenemos un gran vacío, debido a que, la información básica como es el análisis de precios de la competencia, está proporcionada por el cliente, además, los directivos tienen carencias en conocimientos tecnológicos.”

- ¿Considera importante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa? ¿En qué manera sería beneficioso?

“Servirá de aporte a la compañía para expresar los objetivos e iniciativas necesarias y así cumplir con su estrategia, es una herramienta muy importante para visualizar a la empresa a través de estrategias empresariales y de mejora continua. Los indicadores ayudan a determinar la evolución o progreso de un aspecto que se quiere medir y que se determina previamente. Mediante el CMI la empresa podrá observar la medición de la evolución de la actividad, permite determinar a través de los resultados un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, que será de ayuda para alcanzar la misión y visión de la empresa.