



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El cuadro de mando integral y la gestión  
administrativa en la Empresa Modas y Textiles Mundo  
Azul de la ciudad de Ambato”**

**Autora: Maricela Elizabeth Acosta Chicaiza**

**Tutor: Ing. MBA. Henry Saritama**

**AMBATO - ECUADOR**

**Febrero 2014**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Henry Saritama**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación y en calidad de director de tesis ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo a la Srta. Maricela Elizabeth Acosta Chicaiza con el Tema: **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MODAS Y TEXTILES MUNDO AZUL DE LA CIUDAD DE AMBATO**, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Septiembre del 2013

---

**Ing. Henry Saritama**

**TUTOR DE LA TESIS DE GRADO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Maricela Elizabeth Acosta Chicaiza, declaro que el presente Tema de Investigación es absolutamente original, auténtico ya que el contenido expuesto en la Tesis de Grado es de mi exclusiva responsabilidad.

Ambato, Febrero del 2014

---

**Maricela Elizabeth Acosta Chicaiza**

**CI: 1804499083**

**Autor.**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.) -----

**Ing.MBA. Viviana Avellán**

f.) -----

**Ing.MBA. Raúl Villalba**

Ambato, Febrero del 2014

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

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

Maricela Elizabeth Acosta Chicaiza

C.I. 1804499083

Autor

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por darme la inteligencia y la sabiduría, la oportunidad de un nuevo amanecer cada día, por ser mi fortaleza para mantenerme de pie frente a las adversidades de la vida.

A mis padres Alfonso y Adela mi pilar fundamental, el ejemplo de amor, de comprensión de apoyo de paciencia durante todo este tiempo, por formarme con valores y principios y ser la mujer valiente y luchadora que ahora soy.

Pero sobre todo a mi mayor bendición mi hijo Dylan, mi razón de vivir, eres mi gran inspiración para yo poder seguir adelante, te adoro hijo mío. A toda mi familia, hermanos y a mis amigos por todos sus consejos, y su apoyo en todo momento en especial en los difíciles.

**MARICELA**

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento profundo a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a mi querida Facultad de Ciencias Administrativas, Autoridades, Profesores, Personal Docente y Administrativo por darme una formación tanto académica, personal como profesional.

A mi Director de Tesis, Ing. Henry Saritama, por brindarme su ayuda y confianza para la culminación de este trabajo de investigación.

Agradezco a todos los ingenieros por impartir todos sus conocimientos, por enseñarnos y formarnos como profesionales con principios y valores, que siempre hay que perseverar para alcanzar y cumplir nuestras metas.

**MARICELA**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	5
1.2.3 Prognosis .....	5
1.2.4 Formulación del problema .....	6
1.2.5 Interrogantes.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS .....	8
1.4.1 Objetivo General .....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9



2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	11
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	12
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENALES.....	13
2.5 HIPÓTESIS.....	37
2.6 VARIABLES .....	37
CAPÍTULO III.....	38
METODOLOGÍA .....	38
3.1 ENFOQUE .....	38
3.2 MODALIDAD .....	38
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	40
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	41
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. ....	43
CAPÍTULO IV.....	45
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	45
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	45
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	45
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	56
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis .....	56
4.3.2 Fórmula .....	57
4.3.3 Nivel de Significancia .....	57
4.3.4 Zona de Aceptación o Rechazo .....	57
4.3.5 Selección de preguntas.....	58
4.3.6 CHI CUADRADO CALCULADO.....	58
4.3.7 GRÁFICO DE VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	59

CAPÍTULO V .....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1 Conclusiones .....	60
5.2 Recomendaciones.....	61
CAPÍTULO VI.....	63
LA PROPUESTA.....	63
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	63
6.1.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	63
6.1.2 INSTITUCIÓN EJECUTORA.....	63
6.1.3 BENEFICIARIOS.....	63
6.1.4 TIEMPO ESTIMADO DE LA EJECUCIÓN.....	64
6.1.5 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE.....	64
6.1.6 COSTO.....	64
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	64
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	65
6.4 OBJETIVOS .....	66
6.4.1 Objetivo General .....	66
6.4.2 Objetivos Específicos.....	66
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	67
6.7 MARCO METODOLÓGICO .....	75
6.7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	76
6.7.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO.....	78
6.7.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	82
6.7.3.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES .....	83
6.7.3.2 MAPA ESTRATÉGICO DE RELACIÓN CAUSA – EFECTO.....	84
6.7.4 SELECCIÓN Y CÁLCULO DE INDICADORES .....	86
6.7.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	99
6.8. DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UN PANTALÓN JEAN.....	100
6.9 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO .....	102
6.10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	103

6.11 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	105
Bibliografía .....	106
ANEXOS.....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico # 1</b> Variable independiente.....	14
<b>Gráfico # 2</b> Variable dependiente.....	15
<b>Gráfico # 3</b> El Cuadro de mando integral.....	46
<b>Gráfico # 4</b> Mundo Azul invierte sus recursos.....	47
<b>Gráfico # 5</b> Capacidad para satisfacer la demanda actual.....	48
<b>Gráfico # 6</b> Control de procesos.....	49
<b>Gráfico # 7</b> Capacitación en formación y crecimiento.....	50
<b>Gráfico # 8</b> La misión y visión de la empresa.....	51
<b>Gráfico # 9</b> Actividades operativas y productivas.....	52
<b>Gráfico # 10</b> La estructura organizativa de la empresa.....	53
<b>Gráfico # 11</b> El ambiente de trabajo.....	54
<b>Gráfico # 12</b> La gestión administrativa es evaluada .....	55
<b>Gráfico # 13</b> Verificación de la Hipótesis.....	59
<b>Gráfico # 14</b> CMI como herramienta .....	75
<b>Gráfico # 15</b> Mapa estratégico relación causa - efecto.....	84
<b>Gráfico # 16</b> Diagrama de proceso de producción .....	100
<b>Gráfico # 17</b> Diagrama de proceso de producción propuesto.....	101
<b>Gráfico # 18</b> Organigrama estructural.....	103
<b>Gráfico # 19</b> Organigrama estructural propuesto.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla # 1</b>	Población y muestra de la empresa Mundo Azul.....	36
<b>Tabla # 2</b>	Cuadro de mando integral.....	37
<b>Tabla # 3</b>	Gestión administrativa.....	38
<b>Tabla # 4</b>	Recolección de Información.....	43
<b>Tabla # 5</b>	El cuadro de mando integral.....	46
<b>Tabla # 6</b>	Mundo Azul invierte sus recursos.....	47
<b>Tabla # 7</b>	Capacidad de satisfacer la demanda actual.....	48
<b>Tabla # 8</b>	Control de Procesos.....	49
<b>Tabla # 9</b>	Capacitación en formación y crecimiento.....	50
<b>Tabla # 10</b>	La misión y visión de la empresa.....	51
<b>Tabla # 11</b>	Actividades operativas y productivas.....	52
<b>Tabla # 12</b>	La estructura organizativa de la empresa.....	53
<b>Tabla # 13</b>	El ambiente de trabajo.....	54
<b>Tabla # 14</b>	La gestión administrativa es evaluada.....	55
<b>Tabla # 15</b>	Cuadro de preguntas.....	58
<b>Tabla # 16</b>	Chi- Cuadrado calculado.....	58
<b>Tabla # 17</b>	Indicadores Perspectiva Financiera.....	72
<b>Tabla # 18</b>	Indicadores Perspectiva Clientes.....	73
<b>Tabla # 19</b>	Indicadores Perspectiva P. Internos.....	73
<b>Tabla # 20</b>	Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	74
<b>Tabla # 21</b>	Matriz de análisis externo EFE.....	79
<b>Tabla # 22</b>	Matriz de análisis interno EFI.....	80
<b>Tabla # 23</b>	Matriz FODA.....	81
<b>Tabla # 24</b>	Objetivos Estratégicos.....	82
<b>Tabla # 25</b>	Identificación Factores Claves.....	83
<b>Tabla # 26</b>	Producción de la Empresa.....	95
<b>Tabla # 27</b>	Cuadro de Mando integral.....	99
<b>Tabla # 28</b>	Cronograma y presupuesto.....	102
<b>Tabla # 29</b>	Previsión de la evaluación.....	105

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad diagnosticar si la gestión administrativa se basa en los indicadores que proporciona el cuadro de mando integral como herramienta de evaluación dentro de la empresa Modas y Textiles “Mundo Azul”, para ello se ha empezado por recopilar la información tanto cualitativa como cuantitativa, se ha hecho un análisis de la situación actual de la empresa evaluando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para posteriormente formular estrategias claras, luego adecuarlas a cada una de las perspectivas de cuadro de mando integral como son: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y desarrollo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de la empresa en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva e integral, además porque los indicadores seleccionados permiten ser evaluados constantemente, es algo totalmente vital para que la empresa sea competitiva.

Dentro de cada una de las perspectivas se fijan los factores claves, complementadas con estrategias que son los que permiten la consecución de los objetivos estratégicos, llevando a una relación de causa – efecto. Obteniendo así un personal mejor formado y capacitado, un producto de mayor calidad en su terminado y principalmente un cliente satisfecho por el producto adquirido como también una mejor rentabilidad para la empresa al buscar permanentemente ser eficientes, eficaces y competitivos.

### **Palabras claves:**

Cuadro de Mando Integral

Gestión Administrativa

Indicadores financieros y no financieros,

Objetivos

Estrategias

## INTRODUCCIÓN

Dentro de la década de los años 50 se empieza a consolidar el uso de la fibra de algodón en la industria textil a pesar que a inicios del siglo 20 ya se introdujo esta fibra y tiempo atrás ya se procesaba con lana. En lo que se refiere al Ecuador, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

La empresa Modas y Textiles Mundo Azul fue consolidada en el 2003, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, sector parque industrial. La actividad que realiza la empresa es la confección de pantalones jeans para hombres y mujeres en diversos modelos.

Este trabajo se desarrollo en seis capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo 1.- Se enfoca en el problema de la empresa y se analiza una de las variables de manera macro, meso y micro en la contextualización; posteriormente a través de la elaboración de un árbol de problemas se determina causas y efectos que sirven para realizar el análisis crítico del trabajo de investigación, se continua con la prognosis, la misma que responde a la interrogante que sucederá si no se resuelve el problema, finalmente se justifica el impacto de la investigación y se definen el objetivo general como los específicos .

Capítulo 2.- En este capítulo se desarrolla el marco teórico a través de antecedentes los cuales se basan en investigaciones anteriores. Por otra parte se determina la fundamentación filosófica explicando el paradigma con el que se llevará a cabo la investigación; también se encuentra la fundamentación legal que es el soporte para la investigación, se desarrollan las categorías fundamentales de las dos variables, por último se plantea la hipótesis y se señalan las variables independiente y dependiente.

Capítulo 3.- Aquí se desarrolla la metodología de la investigación a través del enfoque, modalidad y tipos. Se establece la población y muestra, además se realiza la Operacionalización de las variables y que técnicas e instrumentos se aplicaran para la recolección de datos.

Capítulo 4.- En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos de investigación estos datos se representan en forma cuantitativa, representados por gráficos estadísticos para posteriormente son analizados e interpretados. Se realiza la verificación de la hipótesis mediante la aplicación de la prueba del Chi Cuadrado.

Capítulo 5.- Mediante las interpretaciones obtenidas de cada una de las preguntas de la encuesta se realizan las conclusiones y se da una recomendación como posible solución.

Capítulo 6.- Desarrollamos la propuesta en la que planteamos nuestros objetivos, y en base a ellos empezamos a la elaboración de nuestro tema “Cuadro de Mando Integral como herramienta de Evaluación de la Gestión Administrativa en la empresa modas y textiles Mundo Azul, de la ciudad de Ambato”, basándonos en la información determinamos que el principal objetivo a tratar es el la capacitación a su personal, para que no exista desperdicio de materia prima y sus productos tengan mejor terminado disminuyendo el margen de error en los productos, mejorando su productividad e incrementando su rentabilidad.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“El cuadro de mando integral y la gestión administrativa en la Empresa Modas y Textiles Mundo Azul, de la ciudad de Ambato”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

CMI es un instrumento de información y control, ya que su uso está bastante extendido en muchas organizaciones en todo el **mundo**. El CMI surge así, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma, pero conocerla no lo es todo. Se ha visto cómo muchas empresas han fracasado al intentar aplicarla y cómo se han estrellado al implementar herramientas gerenciales como planificación estratégica, calidad total. Los cuadros de mando integrales de cualquier tipo de organización, utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de



muchas estrategias. Tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

La visión es básica, pero es algo etéreo que hay que saber transmitir y comunicar a la organización de manera que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto y que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas. (CCEI, 2011)

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

Además la mayor producción se encuentra en el Cantón Pelileo donde el 42% de su población están ligados directamente con esta actividad. (Infoeconomía, 2012)

Modas y Textiles “Mundo Azul” fue constituida en el 2003 por el Señor Oswaldo Llerena se encuentra ubicada en el Parque industrial cuenta con experiencia y una amplia trayectoria en el mercado de la confección, que unió capitales prestados por los proveedores, ya que la empresa no contaba con maquinaria se contrató talleres de confección de empresas quebradas, luego con el dinero que quedaba compraron maquinaria usada, y todos los artículos necesarios para la confección, para poder brindar un mejor servicio a los clientes y competir eficientemente

### **1.2.2 Análisis crítico**

De acuerdo al problema de estudio la limitada gestión administrativa dentro de la empresa ha causado que la falta de una adecuada evaluación del personal, ya que varios trabajadores no tienen conocimientos sobre el trabajo, tampoco reciben capacitaciones para mejorar sus conocimientos, lo que ocasiona que exista una baja productividad laboral y el ambiente de trabajo sea poco agradable.

El inadecuado enfoque publicitario y la desestimación en el control publicitario provocan que la empresa no tenga mayor expansión en el mercado o hacia nuevos nichos de mercado ocasionando la pérdida de clientes.

El deficiente control en los procesos de producción y en el control de calidad de los productos, ocasionan desperdicio de materia prima y los productos son defectuosos esto afecta a la empresa ya que no pueden comercializar estos productos.

La escasa inversión que realiza de la empresa en la adquisición insuficiente de maquinaria, induce a que su producción se vea limitada y por ende su rentabilidad sea baja.

### **1.2.3 Prognosis**

Si la empresa Moda y textiles “Mundo Azul” no desarrollan adecuadamente su gestión administrativa esta podría correr el riesgo de desaparecer ya que perdería su posicionamiento en el mercado, quedaría mal con sus clientes perdiendo así su prestigio.

De igual forma debería evitar el desperdicio de materia prima lo cual ocasiona una pérdida para la empresa ya que se estaría reduciendo su producción y por ende su rentabilidad económica, por ello debe aplicar correctivos para evitar el cierre de la empresa

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera el Cuadro de mando integral influye en la Gestión Administrativa en la empresa modas y textiles Mundo Azul de la Ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿Diagnosticar como se realiza el control y medición de la gestión integral dentro de la empresa?

¿Qué sucede con la gestión administrativa dentro de la empresa?

¿De qué manera influenciara la implementación de un sistema de medición en la Gestión Administrativa?

#### **Delimitación**

Este proyecto de investigación está encaminado de la siguiente manera:

#### **Por contenido**

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Cuadro de mando integral

#### **Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizara en la empresa Modas y Textiles “Mundo Azul” la cual se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, de la Ciudad de Ambato sector Parque Industrial en la calle 5ta y Av. F.

## **Delimitación Temporal**

Esta investigación tendrá un lapso de duración la cual abarcará los meses de Marzo a Septiembre del 2013.

## **Unidades de observación**

La investigación a realizarse será aplicada a:

Directivos

Empleados

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Gracias a la realización de este proyecto podre llenar los vacios académicos que tengo como estudiante, a la vez podre poner en práctica mis conocimientos para dar solución al problema de la empresa Modas y Textiles “Mundo Azul” ya que tendrá varias ventajas como son una mayor expansión del mercado, se optimizara los recursos, existirá mayor producción con calidad e innovación aportando así para obtener mayor rentabilidad para la misma.

Obteniendo beneficios mutuos entre la empresa sus colaboradores y todos quien la conforman y los clientes que se sentirán satisfechos por cubrir sus necesidades y expectativas. Esto tendrá un impacto socioeconómico ya que podrá satisfacer a la sociedad y tendrá un beneficio económico tanto para la empresa como para el país en la contribución y pago de sus impuestos.

Ayudando así a disminuir la tasa de desempleo que existe en nuestro país ya que varias personas no ocupan un sitio fijo de trabajo lo que ocasiona múltiples problemas a nivel nacional.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera el cuadro de mando integral influye en la gestión administrativa en la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Investigar cuales son los sistemas de medición que se emplean en la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato
- Identificar los factores que influyen en la limitada Gestión Administrativa de la empresa si se ve influenciada por la utilización de los sistemas de medición.
- Proponer un sistema de medición para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El investigador ha encontrado antecedentes de investigaciones anteriores en tesis detalladas a continuación.

**Villafuerte, Y. (2012)** en su tema “**Cuadro de mando integral y el clima laboral en El Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Píllaro**”, tiene como objetivo mejorar el clima laboral mediante el Cuadro de Mando Integral, ya que las inadecuadas estrategias no se cumplen con los objetivos además no existe un liderazgo, mientras que el ausentismo provoca una baja motivación y la falta de reconocimiento a la labor que hacen causa estrés para esto se aplicó la metodología de investigación de campo ya que permite tener un contacto directo entre el sujeto de la investigación con el entorno llegando a la conclusión que la institución tendrá un mejor liderazgo y clima laboral mediante un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la institución, analizando cada una de las necesidades en base a un comportamiento laboral, aplicando así el cuadro de mando integral en base a la perspectiva del cliente para brindar un servicio de calidad este será notorio hacia los demás, siendo un elemento importante y esencial en el sistema de información para un mundo global.

**Romero, F (2013) Cuadro de Mando Integral y su impacto en la imagen corporativa de la empresa “INEDYC” en la ciudad de Ambato**, tiene como objetivo Diagnosticar un proceso corporativo a través de indicadores del Cuadro de Mando Integral, la escases de creatividad por parte de los administrativos afecta ya que están vinculados con las nuevas tendencias en servicios que requieren los clientes y satisfacer sus necesidades para ello se diseñara un manual de funciones tanto del área administrativa y operativa facilitando la relación entre las distintas áreas de la empresa, aplico la metodología de campo ya que permitirá conocer el manejo organizacional y de control de la misma, llegando a la conclusión que con inexistencia de un manual de funciones los colaboradores no trabajan por una meta en común solo se limitan a cumplir órdenes y no se inmiscuyen en la toma de decisiones, por ello se realizara un manual de funciones el mismo que garantizara el crecimiento corporativo de INEDYC sea de todos quienes la conforman.

**Silva, V (2012) en su tema “La Gestión Administrativa y su efecto en las ventas del supermercado Balarezo Páez Cía. Ltda. del Cantón Salcedo”**, su objetivo es establecer la dirección de ventas para acceder a un mejor posicionamiento en el mercado de la localidad, ya que posee baja cobertura en el mercado y sus clientes se sienten insatisfechos y que no cuentan con un personal capacitado en el manejo administrativo lo cual limita el desarrollo organizacional en el entorno, aplico la metodología de campo realizando un estudio sistemático de los hechos en el lugar de la investigación, llegando a la conclusión que el supermercado no realiza planificaciones adecuadas de las actividades no hay coordinación y compromiso de los trabajadores, por tanto se determinan estrategias corporativas que permitan la integración y coordinación de las actividades de la empresa fluyendo una comunicación eficiente no solo entre el personal también con sus clientes satisfaciendo así sus necesidades y mejorando el nivel de ventas del supermercado.

**Paredes, D (2012)** en su tema “**Sistemas de Gestión Administrativa y su incidencia en la productividad en la Mecánica de Trasmisiones Solís de la ciudad de Ambato**”, su principal objetivo Investigar los sistema de Gestión Administrativa, atreves de indicadores de gestión que permita mejorar la productividad en la mecánica, ya que los inadecuados sistemas de medición ocasionan pérdidas de tiempo y retraso de los trabajos provocando una deficiente atención al cliente con decremento de la imagen empresarial, también existe un desconocimiento en las funciones de cada uno de los trabajadores causando un bajo desempeño laboral, el estilo empírico que maneja la empresa impide su crecimiento y el cumplimiento de sus objetivos, se aplico la metodología de campo, llegando a la conclusión que la empresa Implante un manual de funciones asignando actividades, aplicando una estructura orgánica la cual permitirá saber cual su respectivo puesto y de quien depende dentro de la empresa además, plantar canales de comunicación adecuados para generar trabajo dinámico mediante un plan estratégico incrementado en un 5% la productividad de la empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma crítico-propositivo por que las características de este paradigma permiten operar de una manera adecuada, aplicando métodos para una aplicación correcta de cada una de las estrategias en la empresa modas y textiles Mundo Azul.

En conclusión, los estudios de las ciencias administrativas que se ubica en el paradigma crítico-propositivo, hace de su trabajo científico un compromiso de búsqueda para una mejor calidad de vida del ser humano, ya sean estos sus empleados y sus clientes siendo esta una transformación positiva para nuestra sociedad.

Ya que muchas empresas en la actualidad están cambiando su forma de gestionar porque son más competitivas dentro de la rama textil y cada vez están creando y aplicando nuevas estrategias con el único propósito de ser las mejores dentro de su



sector obteniendo el éxito. Por ello la aplicación adecuada del cuadro de mando integral dentro de la gestión administrativa permitirá que sus objetivos propuestos lleguen a cumplirse de acuerdo a sus parámetros o indicadores establecidos.

El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil dentro de la gestión administrativa ya que permite comunicar a la empresa cual es su visión que va enlazada con los objetivos, estrategias y el presupuesto y que sus empleados se encuentren comprometidos de llevar a cabo cada una de las acciones para alcanzar las metas dentro de las cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Esta fundamentación legal se basa en el actual Código de Trabajo.

#### **TITULO PRELIMINAR**

##### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

Art. 1.- **Ámbito de este Código.-** Los preceptos este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.-** El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

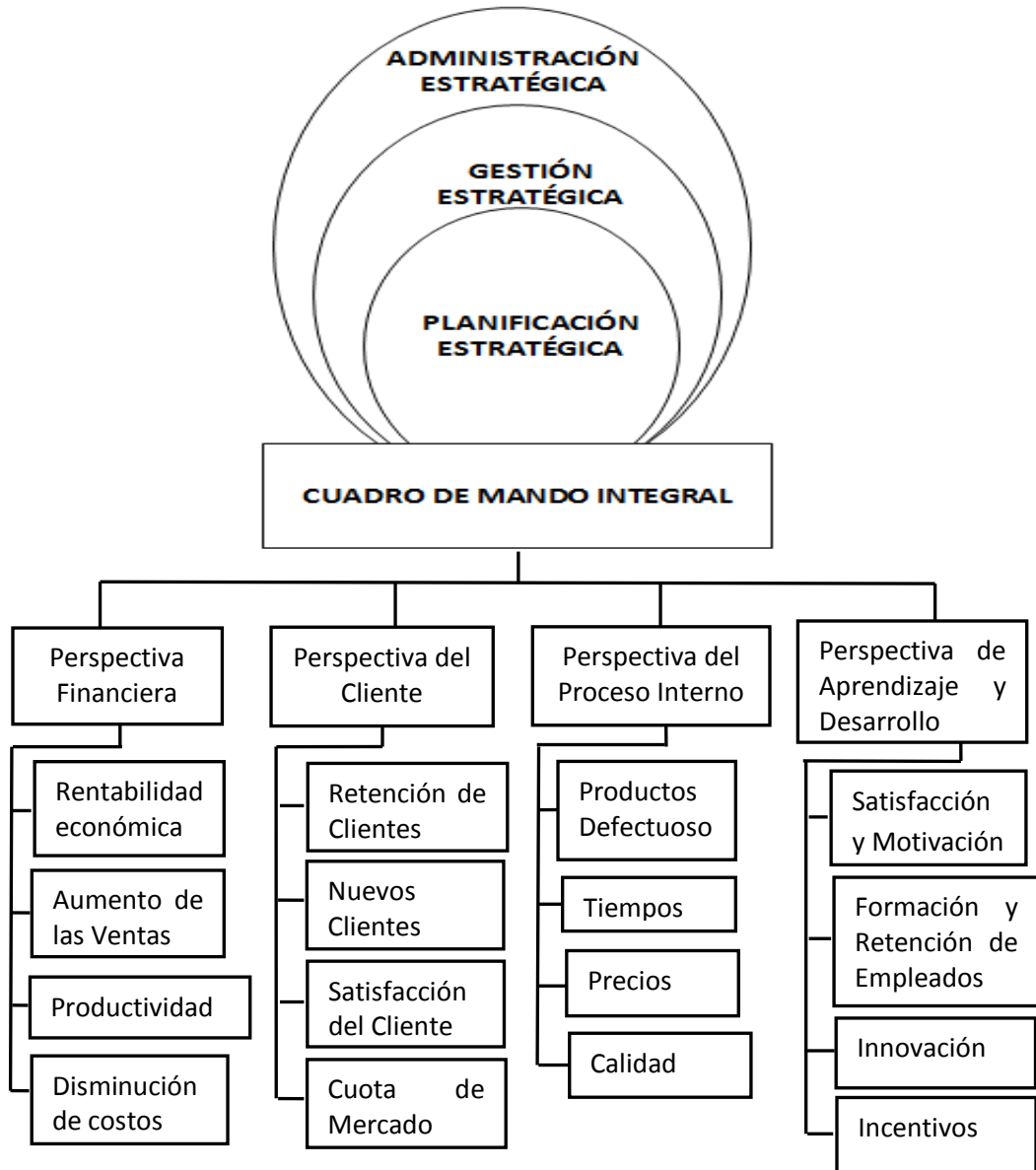
Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENALES**

**Variable Independiente**

**GRÁFICO # 1**

**VARIABLE INDEPENDIENTE**

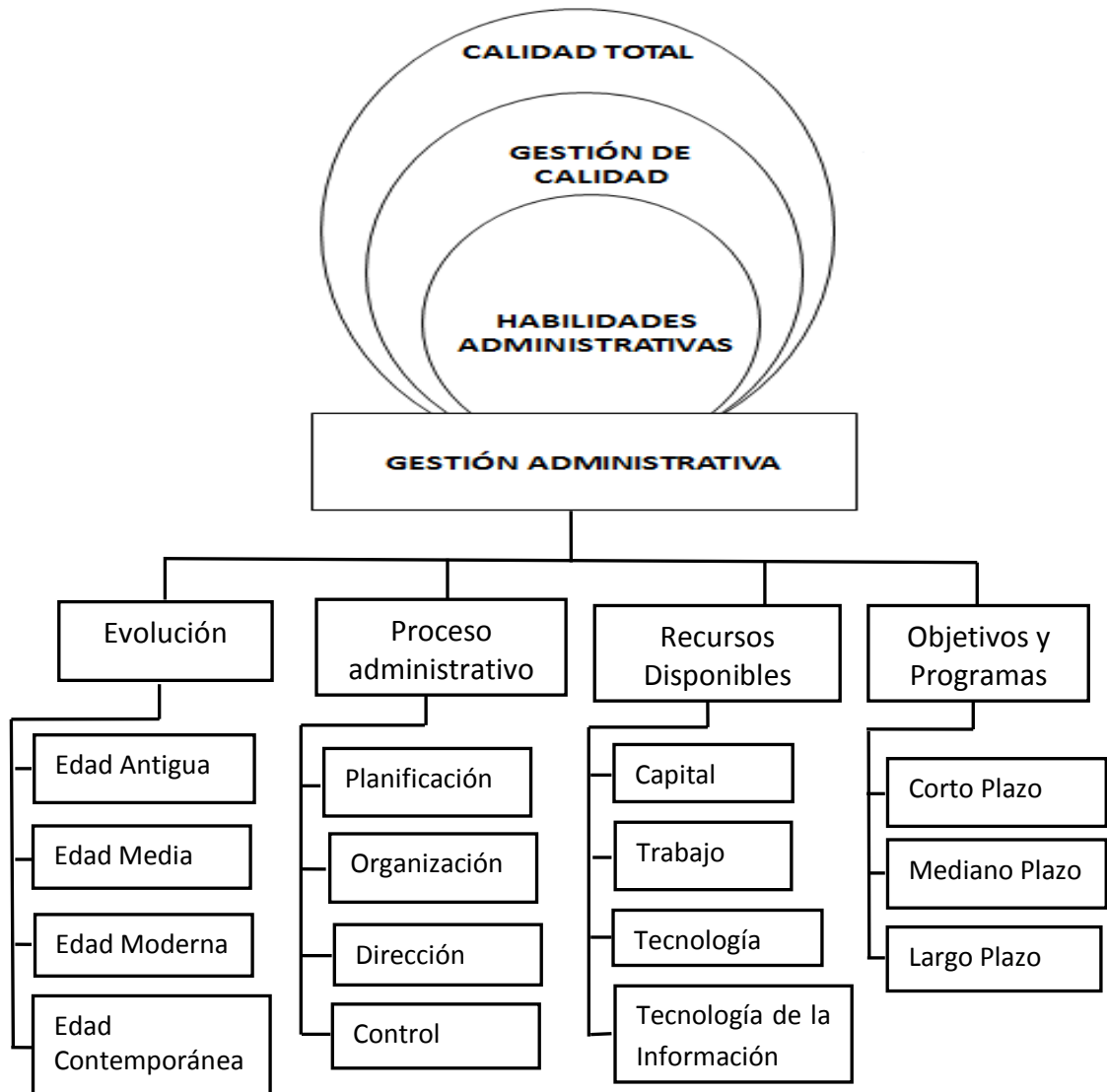


**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Variable Dependiente**

**GRÁFICO # 2**

**VARIABLE DEPENDIENTE**



Elaborado por: Maricela Acosta

## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Variable Independiente)**

### **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Wheelen, 2007)

La Administración estratégica tiene diversas definiciones, una de ellas se refiere al arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos.

La Administración Estratégica busca la integración de la Alta dirección, de las unidades de línea como: Finanzas, del Marketing, de la Producción, de la Administración y de otras áreas. Las actividades de la Administración (Dirección) Estratégica se realizan con la participación de todos los integrantes de la Organización y de sus niveles jerárquicos. La Administración (Dirección) Estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. (Enríquez, Administración Estratégica, 2012)

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

El primer principio del SGE (Sistema Gerencial Estratégico) es que sea un proceso incluyente y participativo que motive a los actores principales de la empresa

para que luego al aplicar el segundo principio de liderazgo, transmita contagie a toda la organización, y así trabajar juntos por objetivos empresariales. En la mente de todos los que participan en la empresa debe estar bien claro de que si a la empresa le va bien, a todos les irá bien.

El gerente será en todo momento el líder indiscutible del sistema, pero deberá contar con el respaldo y la comunión de su equipo, con quienes deberá conformar el comité de gestión estratégico que tendrá a cargo todo el proceso de implementación y ejecución de la estrategia.

### **Estructuración estratégica**

La estructuración estratégica es una etapa esencial y decisiva del sistema donde cuidadosamente se plantean todos, los objetivos de la empresa que serán medidos por indicadores y cuantificados en metas.

El cumplimiento de cada uno de los objetivos recae sobre un funcionario, que es el responsable ante un superior. Cada funcionario tiene bajo su responsabilidad varios objetivos estratégicos, que aportan de una forma clara y cuantificable en el cumplimiento de los objetivos de su división que a su vez permiten el cumplimiento de, los objetivos de la empresa. La lógica en la cual sustenta el SGE es la causa- efecto.

El alcanzar un objetivo debe influir positivamente en el objetivo superior y secuencialmente hasta llegar a impactar en el desempeño financiero de la empresa que es la única razón de ser en el largo plazo de la existencia empresarial y por la cual debe responder el gerente. El incumplimiento de un objetivo se constituirá en una alerta roja para que se tomen las acciones correctivas antes que impacte en los resultados financieros y que su remedio sea oneroso.

A diferencia de la planificación estratégica, cuyo eje central está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los

objetivos, para la Gestión Estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción.

Basa su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, puesto que en el mismo minuto en que estamos haciendo la definición esta, seguramente, ya se ha dejado de representar a la realidad y se ha convertido en pasado.

Por lo mismo, corresponde discutir y gestionar los cambios que se avecinan e intentar discutir acerca de la mejor forma de encausarlos hacia nuestros objetivos. De esta manera, mucho más importante que tener claridad acerca de lo que es, resulta imprescindible tener claridad acerca de lo que se quiere lograr, del escenario que se pretende construir y del sueño o imagen objetivo que se desea hacer realidad.

Así las cosas, de lo único que podemos depender es de la impredecibilidad, lo que nos previene de esclavizar nuestra acción a planes fijos que seguramente no se cumplirán y al mismo tiempo, nos llama a desarrollar la necesaria flexibilidad para comprender los cambios que se avecinan y replantear los pasos siguientes, en virtud de los nuevos escenarios siempre teniendo al frente, los objetivos estratégicos de la organización. (Jadue, 2006)

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planificación, que es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro, sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante (turbulento); se le reconoce un carácter estratégico, puesto que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.

Surge en la década de los años cincuenta procedente de dos corrientes de pensamiento:

1. Desarrollo de la planificación de programas y presupuestos a raíz de la segunda guerra mundial.- Muchas empresas adoptaron el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Los presupuestos anuales se convirtieron pronto en planes quinquenales debido al reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban muchas decisiones empresariales.
2. La segunda corriente se originó en la escuela de negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global.

Hasta ese momento la teoría de la gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones como la producción, las finanzas, el marketing, la logística, etc. Sin embargo a medida que las empresas crecieron y se hicieron más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias.

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos, la planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. (Bouillon, 2007)

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker "la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros. Organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y medir, con



una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser informal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿Cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las repuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿Qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

A través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

### **Necesidad de una planeación estratégica**

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia calce debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.

### **La planeación estratégica tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo**

1. **Planeación estratégica:** Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

Contenido: Genérico, sintético y comprensivo.

Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

**2. Planeación táctica:** Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.

Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.

Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.

Definición: Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

**3. Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es in mediata.

Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.

Contenido: Detallado, específico y analítico.

Definición: Está en manos del nivel operativo y se centra en cada tarea o actividad.

Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración. Se consideran principalmente las dinámicas y las actuaciones en marcha, las demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. Esta definición da cuenta de varios detalles tremendamente importantes. Lo primero es que no se realiza el ejercicio de planificar estratégicamente para dejar las cosas como están. Se planifica para generar cambios o, mejor dicho, para intentar darle la dirección deseada a los cambios que acontecen a diario.

Lo segundo es que para lograr movilizar a todos los actores de la organización y a sus áreas de influencia en la consecución de los objetivos de la organización es necesario que esos objetivos sean construidos por todos los actores, de manera democrática y participativa o de lo contrario será difícil comprometer a la organización en la implementación del plan.

Lo tercero, es que los planes deben ser acotados en tiempo y espacio para no dispersar los esfuerzos en metas imposibles de cumplir que no tienen plazos establecidos. Lo importante es lograr definir los cuellos de botella del plan. Aquellos obstáculos que posee la organización para lograr los objetivos, de manera tal de utilizar todas las energías y recursos de la organización en los puntos críticos que impiden un mayor avance de la organización en el cumplimiento de los objetivos del Plan.

Para ello es imprescindible realizar también un análisis participativo de la situación en que se encuentra la organización para llevar adelante el plan cumplir sus

objetivos, tomando en consideración tanto los factores internos como externos de la organización. (Chiavenato, 2010)

## **EL CUARO DE MANDO INTEGRAL**

Un CMI es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de (en general) cuatro perspectivas. Un CMI simplificado se describe alguna actividad empresarial desde cuatro perspectivas usando un pequeño número de medidas en cada una de ellas. La descripción se puede referir a la actividad actual de la empresa o a sus objetivos para el máximo periodo.

Los cuadros de mando son también instrumentos de comunicación. Se pueden usar en muchos diálogos diferentes, prácticamente para cualquier clase de actividad. Todas las empresas se esfuerzan por complacer a sus clientes proveedores o receptores en general; todos tenemos nuestros procesos y rutinas internas; al mismo tiempo que necesitamos prepararnos para el futuro; y todos tenemos que pensar en las causas a lo largo del tiempo. Introducir el CMI significa también diseñar un sistema de control de gestión a medida. Los cuadros de mando se usan para alinear las actividades empresariales con la visión y las estrategias de una empresa, controlando resultados en las dimensiones incluidas en los cuadros de mando y llevando a cabo las acciones necesarias para cumplir la estrategia acordada.

El choque entre la fuerza de edificar capacidades competitivas a largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: El Cuadro de mando integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasado, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son adecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados,

procesos, tecnología e innovación. El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de la empresa, pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar la actuación futura. El cuadro de mando integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización.

Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés de la actuación a corto plazo, el cuadro de mando integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. (Olve, 2004)

## **EL CUADRO DE MANO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN.**

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorpora indicadores financieros y no financieros. Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros muchas utilizan indicadores no financieros para mejorar locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados a nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo. El cuadro de mando

integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros, deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo crea un modo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del cuadro de mando integral se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, el cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual futuro. Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de estos resultados los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concretos de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Las medidas del cuadro de mando integral deben utilizarse de forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentos, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizando de esta forma, el cuadro de mando integral no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control.

El cuadro de mano integral debe de ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no colmo un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.

Aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral aparentemente puede confundir los cuadros de mando construidos adecuadamente, como veremos contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

### **La perspectiva financiera**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento en las ventas o la generación del cash flow.

### **Perspectivas del cliente**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. Las empresas han

de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

### **Perspectivas del proceso interno**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta,



ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. (Kaplan, 2000)

### **Características del Cuadro de Mando**

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevado a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
2. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión. (Voyer, 2009)

## **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA (Variable Dependiente)**

### **CALIDAD TOTAL**

Es también conocido como la Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se

le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

Este proceso moderno implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización.

El profesor Japonés Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial. Según W. Edwards Deming (1900 – 1993) La calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso. (Enríquez, Calidad Total , 2012)

## **GESTIÓN DE CALIDAD**

Podemos definir al modelo de gestión de calidad como una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa. La asociación española para la calidad (1987) en una de las publicaciones de su comité de la Motivación de la Calidad enumera los conceptos básicos de la calidad total enfrentándolos a los criterios clásicos que hasta ahora mantenían la mayor parte de las empresas.

Frente al criterio clásico de calidad que entiende que esta solamente afecta al producto y al servicio, la calidad total abarca a todas las actividades que realizan dentro de la empresa.

Frente al criterio clásico de que la responsabilidad sobre calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto, la calidad total significa el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y de actividad.

La Gestión de Calidad denominada también como sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad. (Miranda, 2007)

## **HABILIDADES ADMINISTRATIVA**

Son uno de los tipos de habilidades requeridas de los administradores y representan la perspicacia de detectar nuevas oportunidades, la creatividad para la

investigación y la estructura de nuevas ideas, la capacidad de analizar cada situación para detectar los hechos esenciales y decisivos, la capacidad de síntesis para llevar a cabo los eventos de acuerdo a una visión general de la capacidad de planificación para establecer metas y promover acciones convergentes, incluso la capacidad de la organización para entender las relaciones entre los distintos elementos de la organización, de las mismas y coordinándolos para obtener el óptimo global.

Según Robert L. Katz, en "Las habilidades de un administrador eficaz", las Habilidades Gerenciales se requieren especialmente para los altos directivos y gerentes en otros niveles jerárquicos superiores, mientras los gestores en los niveles más bajos se requieren, sobre todo, las habilidades sociales y habilidades técnicas. Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

**Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

**Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

**Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades

conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. (Nunes, 2012)

El gerente del Siglo 21 debe poseer varios tipos de habilidades.

**Habilidad técnica:** posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.

**Habilidad humana:** capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

**Habilidad de conceptualización:** capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

**Habilidad de diseño:** capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. (Navarro, 2010)

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planificación, organización, dirección, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos muy importantes que denominan el proceso administrativo, extraído de la definición de administración sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible. (Hurtado, 2008)

Administración, management y gestión tienen significados y usos que varían de un país a otro, dependiendo de sus tradiciones técnicas y académicas. El término management en la acepción norteamericana enfatiza más en la administración de los recursos humanos, la fijación de los objetivos, la movilización de las voluntades y la toma de decisiones, y se denomina manager a la persona que tiene la responsabilidad de una unidad de trabajo. En Francia tal denominación se reserva solo a los directivos.

Otras diferencias pueden hallarse en los conceptos y las estrategias orientadas por la calidad entre Japón y Estados Unidos, por un lado, y los países europeos por el otro. Se trata de llegar a una definición operativa del concepto y examinar los obstáculos las ambigüedades y los límites de esa construcción.

### **La gestión ¿arte o ciencia?**

Simón afirma que la ciencia administrativa puede ser teórica o práctica ya sea que las proposiciones acerca de la administración sean descripciones o condiciones. Para este autor “la ciencia práctica de la administración consiste en proposiciones sobre cómo se comportarían los seres humanos si desearan que su actividad llegase a la máxima consecución de los objetivos administrativos con medios escasos”.



Paul de Bruyne expresa que la gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir, al juicio y a la creatividad.

La economía y a la administración también establecieron sus divisiones entre el arte, el hacer, y la ciencia, el pensar: el economista debe orientarse a suministrar las bases de la comprensión de los fenómenos, garantizando su inteligibilidad y su visibilidad, es decir, debe ver.

El papel del teórico de la gestión es forjar las herramientas de una acción operacional. Debe suministrar la eficacia, la operatividad, la motricidad. El administrador debe moverse. El economista no se interesa por lo que pasa dentro de la empresa, sino de manera más general por el mercado. El administrador, en cambio, debe responder “saber hacer” práctico.

### **La gestión como acción y como estructura.**

La gestión empresarial no tiene sentido alguno sin las prácticas directivas que se relacionan con la forma de la autoridad, la toma de decisiones, los flujos de información el control, la evaluación y el direccionamiento estratégico.

“La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que parecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre los elementos que se encuentran en tensión permanente”

Ver la gestión a su vez como acción y como estructura presenta algunas ventajas, sobre todo cuando se trata de analizar el cambio organizativo y la consecuente implantación de modelos de gestión. En procesos de cambio es muy claro como la acción precede a la estructura. Por lo general un proceso de cambio exige un direccionamiento y una estrategia empresarial que al ser desplegada en la organización

va buscando y dando forma a la estructura organizacional que más se le adecua.  
(Pacheco, 2002)

## **2.5 HIPÓTESIS**

La aplicación adecuada del cuadro de mando integral permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato.

## **2.6 VARIABLES**

Cuadro de Mando Integral

**Variable Independiente**

La Gestión Administrativa

**Variable Dependiente**

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

El enfoque investigativo es el cuali-cuantitativo, ya que caracteriza por la delimitación del problema como realmente es, estableciendo objetivos se formula la hipótesis que nos servirá de guía para la solución a la problemática existente, además se diseñan técnicas e instrumentos para recopilar la información para su posterior solución a través de una propuesta de cambio.

#### **3.2 MODALIDAD**

El presente estudio investigativo se utilizarán los dos siguientes tipos de investigación:

##### **Investigación bibliográfica**

Para el desarrollo y respaldo de este trabajo, se utilizó documentos e información bibliográfica tales como: libros, revistas, tesis realizadas, artículos científicos que aporten información relacionada con el cuadro de mando integral y la gestión administrativa.

## **Investigación de campo**

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

Se realizara una investigación de campo ya que análisis de los hechos se lo ejecutara en la empresa Mundo Azul a través de esta modalidad se puede conocer lo que sucede en la empresa, haciendo partícipes a todos sus integrantes, con lo cual se podrá observar directamente los problemas existentes dentro de la empresa, para poder dar posibles soluciones.

## **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria permitió al investigador tener una relación permanente con el ambiente, en el cual se producía el problema determinación de las causas que lo generan como las posibles soluciones, además mediante la profundización del conocimiento se planteó el problema, formuló la hipótesis y se dio solución al problema planteado.

### **Investigación Descriptiva**

Las personas que pertenecer a la empresa como los empleados y obreros será encuestados, además podremos contar con sus diferentes opiniones en lo referente a la elección de indicadores del cuadro de mando integral en la Empresa Modas y Textiles Mundo Azul.

La técnica de recolección que se utilizó es la encuesta, la misma que se sometió posteriormente a una tabulación y análisis estadístico.

### **Investigación Correlacional**

Se aplicara este tipo de investigación ya que permite ver el grado de relación entre las dos variables, como son el cuadro de mando integral y la gestión administrativa es decir la manera en que influye cada una de las variables dentro de la organización

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

La población del presente estudio la compone todo el personal de la empresa Modas y Textiles “Mundo Azul”, conformado por 33 personas, quienes están divididas en los departamentos: Administrativo, Contable, Producción, Ventas y Bodega.

**TABLA # 1**  
**POBLACIÓN Y MUESTRA DE MODAS Y TEXTILES “MUNDO AZUL”**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Administrativo	Gerente Secretaria	2
Financiero	Contador Asistente	2
Producción	Jefe de Producción Obreros	26
Ventas	Jefe de Ventas	2
Bodega	Jefe de bodega	1
<b>Total</b>		<b>33</b>

**Elaborado por:** Maricela Acosta

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TABLA # 2**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

<b>HIPÓTESIS:</b> La aplicación adecuada del cuadro de mando integral permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato.				
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa Organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.	Implementación de Estrategias	Emergentes Intentadas	1.- ¿El cuadro de mando integral facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa?	Encuesta dirigida a los empleados de la empresa.
	Perspectiva financiera	Rentabilidad económica Aumento en las ventas Disminución de costes Aumento en los ingresos	2.- ¿La empresa Mundo Azul considera importante invertir sus recursos a corto plazo en la categoría.....?	
	Perspectiva cliente	Cuota de mercado Satisfacción de clientes	3.- ¿La empresa tiene la capacidad productiva para satisfacer la demanda de sus clientes actuales?	
	Perspectiva proceso interno	Productos defectuosos Tecnología de la información	4.- ¿Cómo controla la empresa los procesos en su área de trabajo?	
	Perspectiva aprendizaje y desarrollo	Formación y Capacitación Incentivos Innovación	5.- ¿Invierte la dirección de la empresa en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal?	

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**TABLA # 3**  
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>HIPÓTESIS:</b> La aplicación adecuada del cuadro de mando integral permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato.				
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
Es un factor importante dentro de una empresa y se basa en la planeación, organización, dirección y el control, utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.	Planeación	Visión Misión Objetivos Políticas	6.- ¿La misión y visión de la empresa es conocida y seguida por todos los colaboradores de la misma?  7.- ¿Desarrolla la empresa sus actividades operativas y productivas en base a planes estratégicos preestablecidos?	Encuesta dirigida a los empleados de la empresa.
	Organización	Estructura Organizacional Recursos Humanos	8.- ¿La estructura organizativa actual ha permitido tener una comunicación fluida?	
	Dirección	Toma de decisiones Liderazgo Ambiente adecuado	9.- ¿El ambiente de trabajo que actualmente existe dentro de la empresa Mundo Azul es...?	
	Control	Calidad Proceso	10.- ¿La Gestión administrativa es evaluada técnicamente por los directivos y sus colaboradores?	

**Elaborado por:** Maricela Acosta

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**TABLA # 4**  
**RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Tipos de Investigación	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Compresiva	1.1 Tesis de grado, libros de administración, planificación, cuadro de mando integral, indicadores de gestión, fichas bibliográficas, revistas.
2. Información Primaria	2.1 Análisis y Encuestas	2.1 Cuestionario y Estados Financieros

**Elaborado por:** Maricela Acosta

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Este proceso permite analizar la información para obtener una respuesta a las preguntas formuladas en los cuestionarios a aplicarse a los investigados presentándola en forma gráfica, se analizará e interpretará; seguidamente se elaborará una síntesis de los resultados obtenidos para dar una explicación al problema sujeto investigación, lo que permitirá obtener las conclusiones y recomendaciones.



### **Revisión y codificación de la información.**

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos se revisará la información para detectar posibles errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible, lo cual permitirá facilitar su tabulación.

### **Tabulación de la Información.**

Se realiza para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría los mismo que se representaran en cuadros estadísticos, la misma que se realizará de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

### **Análisis de Datos.**

Una vez recopilada y tabulada la información es necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que proporcione el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

### **Interpretación.**

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información sobresaliente que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio. Se aplicará el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables, como para dar solución al problema en estudio, finalmente para demostrar la hipótesis se hará uso de un nivel de confianza de del 95% y nivel de significación del 5%.

$$x^2 = \Sigma \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La empresa Mundo Azul ha ido evolucionando significativamente en los últimos años, permitiendo obtener experiencia para enfrentar los cambios constantes.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

La aplicación de los cuestionarios como instrumentos de recolección de datos permitió obtener información acerca de las dos variables estudiadas como son: El Cuadro de Mando Integral y la Gestión Administrativa, los mismos que fueron aplicados a los empleados de la Empresa Modas y Textiles Mundo Azul obteniendo sus opiniones, las mismas que se ven plasmadas en graficas estadísticas cada una con sus respectivos porcentajes y análisis de cada una de las preguntas.

### Pregunta 1

¿El cuadro de mando integral facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa?

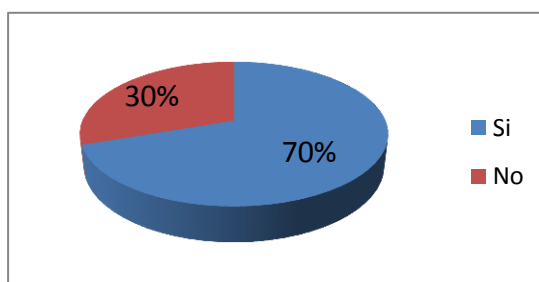
**TABLA # 5**  
**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	23	70%
No	10	30%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**GRÁFICO # 3**  
**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Análisis:** De las 33 personas encuestadas el 70% señalan que el cuadro de mando integral facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa, un 30% manifiestan no facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa.

**Interpretación:** De los resultado obtenidos podemos decir que el cuadro de mando integral si facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa.

## Pregunta 2

¿La empresa Mundo Azul considera importante invertir sus recursos a corto plazo en la categoría.....?

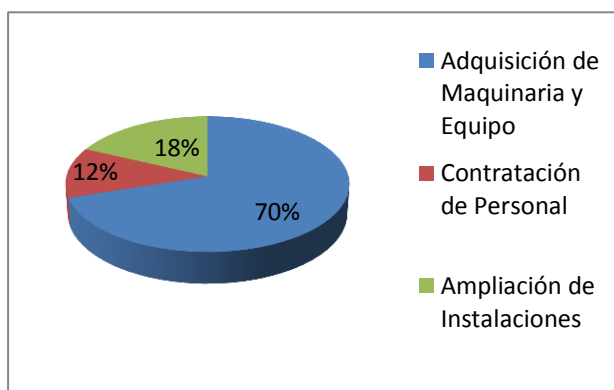
**TABLA # 6**  
**MUNDO AZUL INVIERTE SUS RECURSOS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Adquisición de maquinaria y equipo	23	70%
Contratación de personal	4	12%
Ampliación de las instalaciones	6	18%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**GRÁFICO # 4**  
**MUNDO AZUL INVIERTE SUS RECURSOS**



**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Análisis:** De un total de 33 personas encuestadas, el 70% nos indican que la empresa invierte el dinero en la adquisición de maquinaria y equipo, un 18% en la ampliación de las instalaciones de la fábrica, y el 12% en contratación de nuevo personal para la empresa.

**Interpretación:** Con los resultados obtenemos que la mayor parte de su inversión a corto plazo sea asignada para la adquisición de nueva maquinaria y equipos que son requeridos para mejorar y optimizar los procesos productivos.

### Pregunta 3

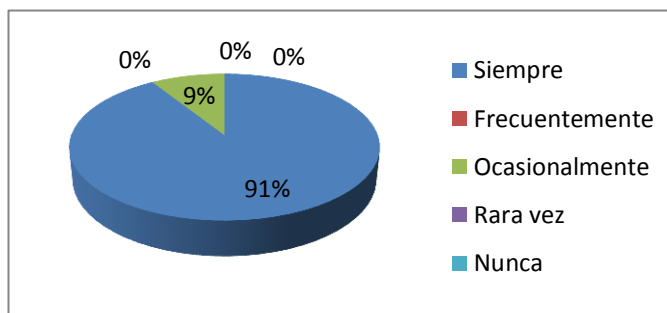
¿La empresa tiene la capacidad productiva para satisfacer la demanda de sus clientes actuales?

**TABLA # 7**  
**CAPACIDAD DE SATISFACER LA DEMANDA ACTUAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	30	91%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	3	9%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Maricela Acosta

**GRÁFICO # 5**  
**CAPACIDAD DE SATISFACER LA DEMANDA ACTUAL**



**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Análisis:** Las personas encuestadas fueron 33 de las cuales, el 91% señalan que su demanda si está siendo cubierta para los clientes actuales y un 9% nos indican que rara vez no cumplen o no satisfacen la demanda de sus clientes actuales.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos por medio de las encuestas nos dan a conocer que la empresa si tiene la capacidad de satisfacer la demanda que existe en el mercado en la cual se encuentran los clientes actuales.

#### Pregunta 4

¿Cómo controla la empresa los procesos en su área de trabajo?

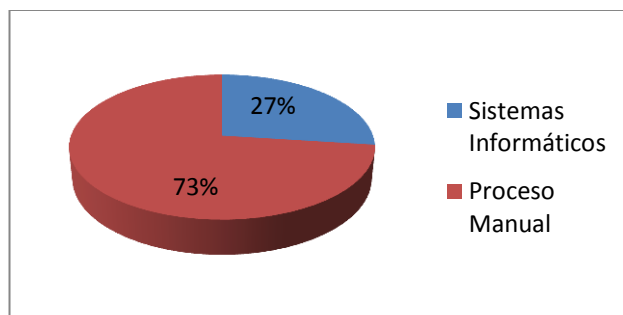
**TABLA # 8**  
**CONTROL DE PROCESOS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sistemas Informáticos	9	27%
Proceso Manual	24	73%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**GRÁFICO # 6**  
**CONTROL DE PROCESOS**



**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Análisis:** De un total de 33 personas encuestadas el 73% supo manifestar que se controla los procesos en su área de trabajo de forma manual, y un 27% en sistemas informáticos.

**Interpretación:** De la población investigada señala que se controla los procesos de cada área de trabajo de forma manual, las cuales son llenadas en hojas para que posteriormente el jefe encargado pase estos datos a su ordenador.

### Pregunta 5

¿Invierte la dirección de la empresa en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal?

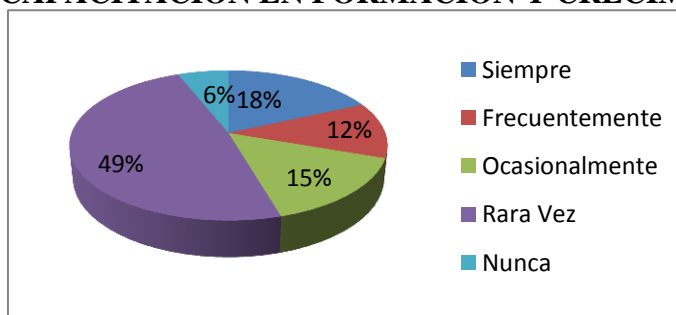
**TABLA # 9**  
**CAPACITACIÓN EN FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	6	18%
Frecuentemente	4	12%
Ocasionalmente	5	15%
Rara Vez	16	49%
Nunca	2	6%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**GRÁFICO # 7**  
**CAPACITACIÓN EN FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**



**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Análisis:** De 33 personas encuestadas el 49% indican que rara vez invierte la empresa en capacitación del personal, un 18% señalan siempre, el 15% manifiestan que ocasionalmente, el 12% frecuentemente y un 6% manifestaron que nunca se dan capacitaciones en la empresa.

**Interpretación:** Las capacitaciones deben ser constantes ya que ayudara a obtener un personal calificado y que sus productos sean de mejor calidad.

### Pregunta 6

¿La misión y visión de la empresa es conocida y seguida por todos los colaboradores de la misma?

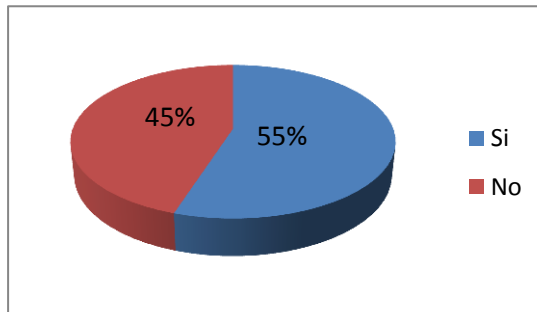
**TABLA # 10**  
**LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	18	55%
No	15	45%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**GRÁFICO # 8**  
**LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Análisis:** Las personas encuestadas fueron 33 de las cuales, el 55% señalan que la misión y visión de la empresa es conocida y seguida por todos los colaboradores, y un 45 % indican que no es conocida y seguida por todos los colaboradores.

**Interpretación:** La misión y visión de la empresa es conocida y seguida por la mayoría de los trabajadores ya que esto es un factor muy importante porque se sienten parte de la empresa y se ve reflejado en el trabajo que realizan a diario en cada uno de los productos que confeccionan.



### Pregunta 7

¿Desarrolla la empresa sus actividades operativas y productivas en base a planes estratégicos preestablecidos?

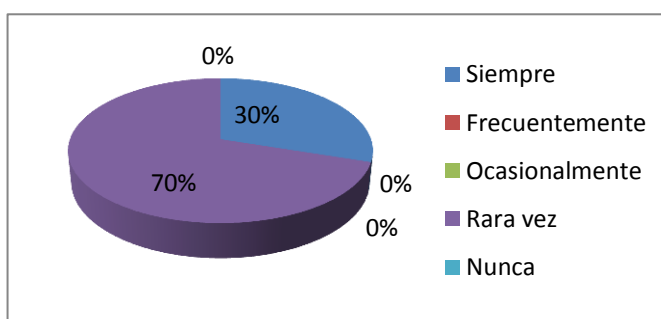
**TABLA # 11**  
**ACTIVIDADES OPERATIVAS Y PRODUCTIVAS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	10	30%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Rara vez	23	70%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Maricela Acosta

**GRÁFICO # 9**  
**ACTIVIDADES OPERATIVAS Y PRODUCTIVAS**



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Maricela Acosta

**Análisis:** De las 33 personas encuestadas, un 70% manifiestan que rara vez realizan actividades operativas y productivas en base a planes estratégicos preestablecidos y un 30% señalan siempre.

**Interpretación:** Con estos datos obtenidos podemos deducir que la empresa no maneja la planificación dentro de la empresa en actividades tanto operativas como productivas, ya que de esto depende el logro de objetivos y metas.

### Pregunta 8

¿La estructura organizativa actual ha permitido tener una comunicación fluida?

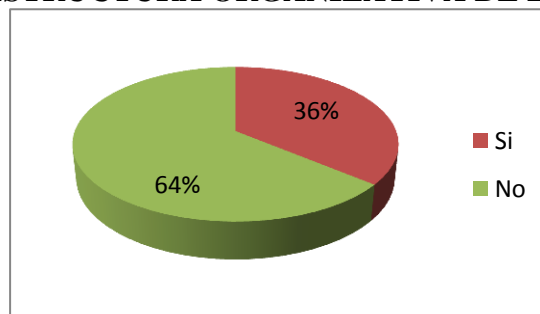
**TABLA # 12**  
**LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	12	36%
No	21	64%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**GRÁFICO # 10**  
**LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Análisis:** Las personas encuestadas fueron 33 de las cuales un 64% manifiestan que la estructura organizativa no permite tener una comunicación fluida, el 36% señala que si permite tener una comunicación fluida.

**Interpretación:** La estructura organizativa actual no ha permitido tener una comunicación fluida debido a una falta de claridad respecto al nivel de autoridad con el resto de puestos de trabajo.

### Pregunta 9

¿El ambiente de trabajo que actualmente existe dentro de la empresa Mundo Azul es.....?

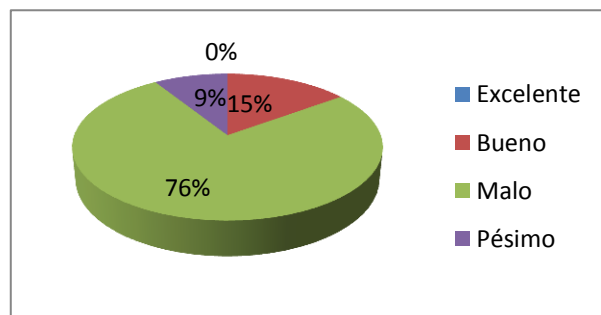
**TABLA # 13**  
**EL AMBIENTE DE TRABAJO**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	0	0%
Bueno	5	15%
Malo	25	76%
Pésimo	3	9%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**GRÁFICO # 11**  
**EL AMBIENTE DE TRABAJO**



**Fuente:** Encuesta realizada

**Elaborado por:** Maricela Acosta

**Análisis:** De las 33 personas encuestadas, un 76% indican que el ambiente de trabajo en la empresa es malo, el 15% señalan es bueno y un 9% manifestaron que es pésimo.

**Interpretación:** Podemos decir que de la población encuestada el ambiente de trabajo que se maneja en la empresa es malo, porque no existe una buena relación del personal y su esfuerzo no es valorado.

### Pregunta 10

¿La Gestión administrativa es evaluada técnicamente por los directivos y sus colaboradores?

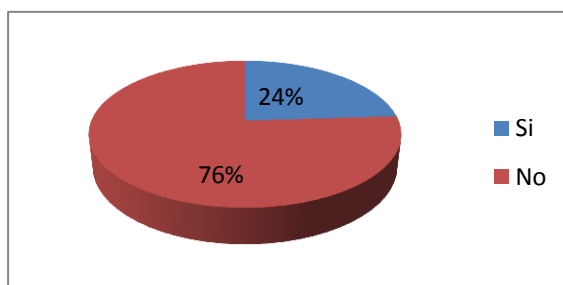
**TABLA # 14**  
**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ES EVALUADA**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	24%
No	25	76%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Maricela Acosta

**GRÁFICO # 12**  
**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ES EVALUADA**



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Maricela Acosta

**Análisis:** De un total de 33 personas encuestadas, el 76% de las personas señalan que la gestión administrativa no es evaluada técnicamente por sus directivos y colaboradores y el 24 % indican que si es evaluada técnicamente.

**Interpretación:** Con los resultados obtenidos podemos decir que la gestión administrativa no está siendo evaluada técnicamente por sus directivos y colaboradores ya que desconocen los resultados obtenidos en cada periodo, si se está gestionando de una manera apropiada y o se están cumpliendo con los objetivos planteados.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez establecido el problema e identificado la variable que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: **La aplicación adecuada del cuadro de mando integral permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato.**

Las variables que intervienen son: **Variable Independiente:** Cuadro de Mando Integral, **Variable Dependiente:** Gestión Administrativa.

#### Método Estadístico

Para comprobar la hipótesis se utilizan el método estadístico de distribución Chi Cuadrado.

#### 4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

**Ho=Hipótesis Nula.**-Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional.

Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

**Hi =Hipótesis Alternativa o de Investigación.**- Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa y se la designa por Hi.

Para el presente estudio:

**H<sub>0</sub>**= La aplicación adecuada del cuadro de mando integral NO permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato.

**H<sub>i</sub>**= La aplicación adecuada del cuadro de mando integral SI permitirá mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato.

#### 4.3.2 Fórmula

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

**X<sup>2</sup>** = Chi-Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

**O** = Datos Observados

**E** = Datos Esperados

#### 4.3.3 Nivel de Significancia

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0.95 (95%), por tanto un nivel de riesgo de 5%,  $\alpha=0.05$

$\alpha=0.05$

#### 4.3.4 Zona de Aceptación o Rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad

## FÓRMULA GRADOS DE LIBERTAD

$$gl = (c - 1)(h - 1)$$

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

$$gl = 1$$

gl= 3.841 se convierte en el chi cuadrado tabulado

### 3.4.5 Selección de preguntas

**TABLA # 15**  
**CUADRO DE PREGUNTAS**

ASPECTOS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
1.- ¿El Cuadro de Mando Integral facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa?	23	10	33
10.- ¿La Gestión administrativa es evaluada técnicamente por los directivos y sus colaboradores?	8	25	33
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>66</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Maricela Acosta

### 4.3.6 CHI CUADRADO CALCULADO

**TABLA # 16**  
**CHI CUADRADO CALCULADO**

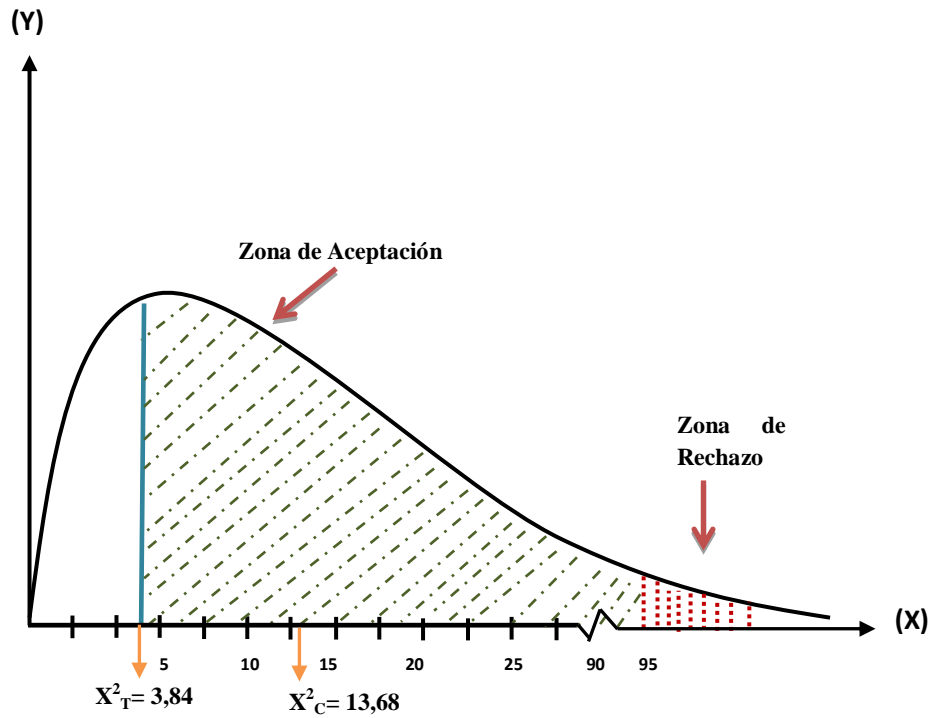
Observados	Esperado	O – E	(O-E)2	(O-E)2/E
23	15,5	7,5	56,25	3,63
8	15,5	7,5	56,25	3,63
10	17,5	-7,5	56,25	3,21
25	17,5	7,5	56,25	3,21
<b>66</b>	<b>66</b>		<b>Chi cuadrado</b>	<b>13,68</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Maricela Acosta

#### 4.3.7 GRÁFICO DE VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

GRÁFICO # 13  
VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Maricela Acosta

#### Interpretación:

Como 13,68 es mayor que 3,84 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Esto quiere decir que la aplicación adecuada del cuadro de mando integral SI permitirá mejorar la gestión administrativa en la empresa Modas y Textiles Mundo Azul.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- El cuadro de mando integral es una herramienta que si facilita la implantación de estrategias.
- La empresa invierte sus recursos económicos a corto plazo en la adquisición de maquinaria y equipo
- La organización tiene la capacidad productiva para satisfacer la demanda de sus clientes actuales.
- El control de procesos de la empresa en las áreas de trabajo se realizan de forma manual y sus resultados se registran en hojas no diseñadas para determinada actividad
- La dirección de la empresa no invierte los recursos necesarios para capacitación, formación y crecimiento del personal.
- La misión y visión de la empresa es conocida por la mayor parte de sus trabajadores.

- La empresa escasamente realiza actividades operativas y productivas en base a planes estratégicos preestablecidos.
- La estructura organizativa actual no ha permitido tener una comunicación fluida debido a una falta de claridad respecto al nivel de autoridad con el resto de puestos de trabajo.
- El ambiente de trabajo que actualmente existe en la empresa no contribuye a la buena relación del personal, porque no se le incentiva y se valora su esfuerzo.
- La gestión administrativa de los directivos y sus colaboradores de la empresa no es evaluada técnicamente.

## **5.2 Recomendaciones**

- Implementar estrategias que sean medibles, controlables y claras con la finalidad de alcanzar resultados satisfactorios para la empresa.
- Incrementar la inversión en la adquisición de maquinaria, equipo y tecnología para crear y desarrollar mejores y nuevos productos, para satisfacer a sus clientes.
- Utilizar toda la capacidad productiva tanto de la maquinaria como de las personas incrementando su nivel de producción de esta forma satisfacer la demanda de sus clientes actuales.
- Controlar los procesos en sistemas informáticos que permita tener resultados diariamente en forma ordenada y sistematizada.

- Realizar capacitaciones frecuentes por lo menos cada tres meses en sus diferentes áreas y puedan desempeñarse con mayor agilidad en sus puestos de trabajo ya que cada proceso tiene su actividad propia, solo así se seguirá manteniendo estándares de calidad.
- Aplicar el direccionamiento estratégico en la empresa para llevar a la mente de nuestros clientes internos y externos nuestra perspectiva actual y futura.
- Elaborar un plan estratégico en el que se identifiquen los objetivos trazados, los mismos que guíen al personal hacia la meta que desean llegar, obteniendo resultados satisfactorios.
- Rediseñar la estructura organizativa de la empresa donde se vean claramente las líneas de autoridad facilitando la delegación de funciones en los distintos puestos de trabajo, mejorando la comunicación entre empleados y directivos.
- Mejorar el ambiente de trabajo mediante una política de incentivos que permita valorar su esfuerzo y este sea reconocido.
- Proponer el planteamiento de un cuadro de mando integral que permita evaluar la gestión administrativa de la empresa mediante la aplicación de estrategias tanto en indicadores financieros y no financieros.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Cuadro de Mando Integral como herramienta de Evaluación para mejorar la Gestión Administrativa.

##### **6.1.2 INSTITUCIÓN EJECUTORA**

Empresa Modas y Textiles” Mundo Azul” ubicada en la provincia del Tungurahua, ciudad de Ambato, dirección parque industrial en la calle quinta y Av. F.

##### **6.1.3 BENEFICIARIOS**

El gerente, clientes internos y externos la empresa en general

#### **6.1.4 TIEMPO ESTIMADO DE LA EJECUCIÓN**

El tiempo estimado para su ejecución es de agosto del 2013 a agosto del 2014.

#### **6.1.5 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE**

Gerente: Ing. Oswaldo Llerena

#### **6.1.6 COSTO**

El costo económico que involucra la ejecución de esta propuesta es de 990,00

### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En la empresa modas y textiles “Mundo Azul” motivo de estudio, se han detectado problemas debido a la mala estructuración de las estrategias, su personal no recibe capacitaciones el ambiente laboral no es el adecuado ya que no existe una buena relación con el personal y su trabajo no es reconocido, por lo cual se propone plantear un Cuadro de Mando Integral el cual permitirá mejorar notablemente a la empresa tanto en su direccionamiento gerencial, como también mejorar las interacciones laborales dentro de la empresa, mantener una comunicación ágil y rápida atendiendo con mayor eficacia posibles problemas que se presenten.

El cuadro de mando integral es una herramienta administrativa que va mas allá de la perspectiva financiera con la cual los gerentes acostumbran evaluar la marcha de la empresa y tomar decisiones.

Trabaja bajo cuatro perspectivas esenciales como son: la financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y desarrollo, que son muy importantes ya que en base

a estas se formularan estrategias adecuadas para mejorar y obtener resultados satisfactorios los mismos que serán evaluados por la gerencia.

Estos indicadores permiten la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan disminuir falencias y mejorar cualitativa y cuantitativamente los objetivos estratégicos planteados.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La necesidad de contar con una herramienta de evaluación en una empresa actualmente es un imperativo trascendental e ineludible, ya que lo que se mide se logra controlar, esto se lograría mediante el uso de un Cuadro de Mando Integral en la empresa modas y textiles Mundo Azul desembocando lo que le permitirá tener mayor eficacia, eficiencia en las decisiones gerenciales sobre la base de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), actualmente ha despertado un gran interés entre los empresarios y directivos, llegando a ser considerado como uno de las más importantes herramientas de planificación y gestión actualmente. En resumen, se podría decir que su principal virtud es traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores.

El punto de partida para abordar un proyecto de implantación de un cuadro de mando integral es la definición de los pilares básicos; como son la misión, la visión y valores de la misma.

Se asienta, fundamentalmente, sobre la elaboración de un mapa estratégico, en el que se reflejan las metas y objetivos estratégicos, y en el diseño de una colección de indicadores que permitan medir la consecución de los objetivos establecidos por la organización.

Con la aplicación adecuada del cuadro de mando integral dentro de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul, ayudara a mejorar notoriamente la gestión administrativa de la misma, ya que podrán tomar decisiones correctas por medio de los resultados arrojados por los indicadores, aplicando acciones correctivas en caso de desviaciones o mantenerlas mediante estrategias, logrando un mejor desenvolvimiento de la empresa dentro del sector textil.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

- Plantear un cuadro de mando integral como herramienta de evaluación de la gestión administrativa, en la empresa modas y textiles “Mundo Azul” de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Proporcionar un direccionamiento estratégico
- Realizar un diagnostico organizativo
- Establecer objetivos estratégicos
- Seleccionar y calcular indicadores financieros y no financieros

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Al plantear un cuadro de mando integral en la empresa modas y textiles Mundo Azul, tendrá la oportunidad de establecer la estrategias acorde a la realidad de la empresa de esta manera se produzca la consecución de los objetivos que persigue la empresa.

Permitirá aumentar su rentabilidad para que la empresa se encuentre sostenible económicamente en el tiempo, garantizando el desarrollo y mantenimiento de la misma, mediante parámetros que se establezcan y permitan alcanzar exitosamente las metas.

Optimizar el manejo de los procesos de producción, verificar si la tecnología que se está utilizando es la adecuada ya que actualmente el gobierno de nuestro país pide que sea ecológicamente sana para el medio ambiente, disminuyendo así la contaminación del planeta.

Se centra en la formación del personal, si el talento humano de la organización recibe motivaciones, capacitaciones, si las remuneraciones básicas cubren las necesidades del trabajador, ya que hoy en día se ha establecido la política salarias que debe ser el básico y su afiliación al instituto ecuatoriano de seguridad social.

### **6.5.1 Factibilidad Social**

Es factible ya que al poner en práctica herramientas que permiten controlar y evaluar la gestión administrativa, saber si está tomando las mejores decisiones en bienestar de toda la empresa, si los diferentes recursos están siendo bien utilizados o si sus clientes internos se encuentren motivados y formados para que puedan aportar con ideas, conocer si nuestros clientes se encuentran totalmente satisfechos ya sea por el servicio que se da o por el producto que la empresa produce la cual será medida por la perspectiva del cliente se logra generar credibilidad y confianza de la empresa hacia una sociedad que reclama una gestión integral y respetuosa de los elementos mencionados.



### **6.5.2 Factibilidad Político- Legal**

La propuesta es viable no tiene ninguna contraposición con los estatutos de la empresa ya que va en mejora de la misma, y las nuevas leyes que el gobierno ecuatoriano ha creado y que son de apoyo a la producción nacional, evita el exceso de productos extranjeros y promueve la compra de nuestro producto en todo el país.

### **6.5.3 Factibilidad Económica**

Económicamente es factible por cuanto el financiamiento para su aplicación es solventado por la misma empresa, la que tiene predisposición a realizar los egresos necesarios para ponerla en marcha y palpar los avances y progresos que se obtenga.

### **6.5.4 Factibilidad Organizacional**

La empresa Modas y Textiles Mundo Azul cuenta con una estructura organizacional aceptable, además se cuenta con el apoyo de todos los miembros de la empresa que están dispuestos a unirse con gran esfuerzo y entusiasmo a trabajar en equipo para realizar los cambios que signifique un mejor desempeño de la gestión administrativa.

### **6.5.5 Factibilidad Ambiental**

La empresa cumple con la ordenanza para la prevención y control de la contaminación ambiental ocasionada por las actividades industriales y artesanales, preocupada e interesada de preservar el medio ambiente, por tanto manejar adecuadamente la Responsabilidad Social.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **6.6.1 Cuadro de mando integral**

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana

#### **Características**

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque

sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

### **Aportaciones.**

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.

Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa.

Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

## **ELECCIÓN DE INDICADORES.**

Los indicadores deben mostrar “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan unas relaciones causa-efecto.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen porqué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc., siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

Normalmente, primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de que guarden una estructura y consistencia lógica. Esto es, encontrar las relaciones causa-efecto de forma que se cree un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base para el aprendizaje.

El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto, pero en general, el número baja a medida que se descende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo. (Niven, 2003)

### **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de

valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

**TABLA # 17**

**INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>FACTORES –CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Rentabilidad</b>	Rentabilidad económica = beneficio Neto /Recursos Propios Rentabilidad Financiera= Beneficio ante intereses e impuestos/Activo Total
<b>Estructura</b>	Liquidez Inmediata Solvencia Endeudamiento
<b>Aumento de Ventas</b>	Cuota de Mercado del año N/Cuota de mercado año N1
<b>Aumento de Ingresos</b>	Ingresos/ Total Activo
<b>Productividad</b>	Beneficios antes de intereses e impuestos / Numero medio de empleados
<b>Disminución de Costos</b>	Costos Fijos/Costos totales Costos de Fallos/ Costos Totales

Elaborado por: Maricela Acosta

**Perspectiva del Cliente**

En cuanto a los clientes, su satisfacción estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa les plantee, que puede cubrir aspectos como: calidad, precio, relaciones, imagen, de manera que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

**TABLA # 18**  
**INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	
<b>FACTORES – CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
Satisfacción de los clientes	Clientes perdidos/Clientes Devoluciones /Ventas Totales Cuestionarios
Calidad de los productos	Nuevos clientes= N° clientes año N/N° clientes año N1 Cuota de mercado= Proporción de Ventas /Total de Ventas Retención de Clientes = N° de clientes que permanecen

**Elaborado por:** Maricela Acosta

### **Perspectiva de procesos internos**

En relación a los procesos internos, hay que asegurar la excelencia de los procesos, para ello, es conveniente el desarrollo de la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Algunos indicadores pueden ser:

**TABLA # 19**  
**PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>FACTORES - CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
Calidad	N° de productos defectuosos/ N° total de productos Entrega con retrasos/Entregas Totales
No Calidad	Costos de Fallos/ Ventas Netas N° de reclamaciones / N° de pedidos
Tiempos	Tiempos que tarda en suministrar el proveedor Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente
Tecnología de Información	N° de equipos electrónicos / N° de empleados

**Elaborado por:** Maricela Acosta

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se trata de asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. Esta perspectiva, que habitualmente se muestra en último lugar, constituye el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando integral y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos o servicios como para cambiar y aprender. Algunos indicadores pueden ser:

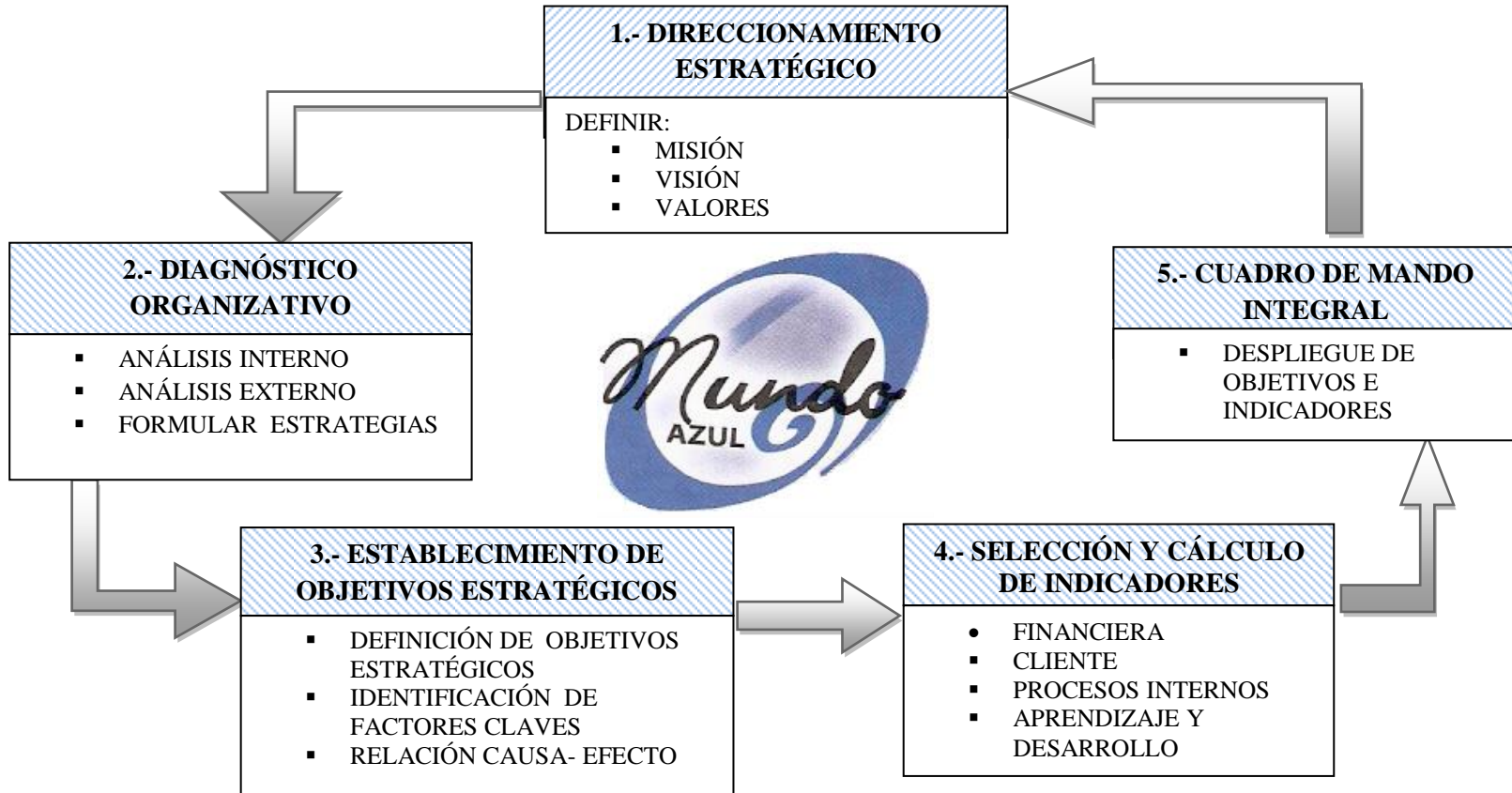
**TABLA # 20**  
**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	
<b>FACTORES – CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
Satisfacción y Motivación	Sugerencias por empleado Incentivos= N° de empleados con incentivos/Total de empleados
Formación y retención de empleados	Empleados formados/Total de empleados
Productividad Mano de Obra	Unidades producidas / Horas – hombre trabajadas*100
Innovación	Productos nuevos /Productos totales *100

**Elaborado por:** Maricela Acosta

## 6.7 MARCO METODOLÓGICO

**GRÁFICO # 14**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MODAS Y TEXTILES “MUNDO AZUL”**



Elaborado por: Maricela Acosta



## **6.7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **MISIÓN**

Establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.

#### **Misión Anterior**

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Generando fuentes de empleo para un selecto grupo humano, que esté comprometido con el desarrollo económico de la empresa y del país.

#### **Misión Propuesta**

*Operar con excelencia, pasión y una óptima gestión a través de un grupo humano motivado y comprometido generando un ambiente agradable y seguro para lograr una rentabilidad y satisfacer las expectativas de nuestros clientes internos y externos*

### **VISIÓN**

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse

#### **Visión anterior**

Ser la empresa de confección textil más grande del país con proyección internacional.

#### **Visión Propuesta**

*Ser una empresa líder en confección textil reconocida en mercados internacionales mediante la innovación continua, garantizando productos de calidad que las nuevas tendencias de moda requieran.*

## **VALORES CORPORATIVOS**

- **COMPETITIVIDAD**

“Mundo Azul” se mide en el mercado pues exige control en los costos, los estándares de calidad y el conocimiento y oportuno de las necesidades para satisfacer las expectativas del cliente.

- **RESPONSABILIDAD**

En todas las actividades diarias se cumplen obligaciones tanto con clientes, empleados y estado.

- **HONESTIDAD**

Ofrecer a los clientes lo que la empresa tiene o dispone para la accesibilidad del cliente, siendo transparentes con su razón de ser, actuando dentro de la verdad.

- **PUNTUALIDAD**

Cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido, evitando retrasos en los pedidos, entregando los mismos a la fecha acordada.

- **COMUNICACIÓN**

Una buena comunicación en la empresa nos ayuda a desarrollar el desempeño de los procesos y mejora las relaciones con los clientes

- **RESPETO**

Un buen trato al personal sin importar la cultura, costumbres, tradiciones que ellos tengan sin discriminación alguna.

## **POLÍTICAS**

Mundo Azul ha elaborado una serie de políticas que considera importantes para el desarrollo de actividades de la empresa.

- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los procesos de trabajo a realizarse.
- Promover el desarrollo y la capacidad del recurso humano en lo laboral y académico.
- Realizar todas las actividades con responsabilidad.
- Brindar atención personalizada y amable a todos nuestros clientes, en sus peticiones y reclamos considerando que ellos son el eje fundamental de nuestra empresa.
- Todos los clientes internos de la empresa deben mantener un comportamiento ético y moral.
- Evitar las consideraciones y favoritismos entre administradores y empleados, para poder cumplir la reglamentación vigente.

### **6.7.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO**

#### **ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

Hay que conocer la situación actual en la se encuentra la empresa para conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades sus debilidades y amenazas.

**TABLA # 21**  
**MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO - EFE**

<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA (FCE)</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFE</b>
		Nuevos segmentos de mercado	0,09	4	0,36
	Creación de nuevos productos	0,07	3	0,21	O
	Facilidades de pago de proveedores	0,06	3	0,18	O
	Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado	0,06	3	0,18	O
	Comprar concesiones en centros comerciales	0,07	3	0,21	O
	Aumento de la demanda	0,08	3	0,24	O
	Atraer nuevos clientes	0,11	4	0,44	O
<b>A M E N A Z A S</b>	Ingreso de nuevos competidores	0,10	3	0,30	A
	Productos sustitutos en el mercado	0,09	3	0,27	A
	Delincuencia descontrolada	0,06	3	0,18	A
	Cambios en los avances tecnológicos	0,08	4	0,32	A
	Alza de precios en la materia prima	0,06	3	0,18	A
	Cambio constante de la moda y aparición de nuevos diseños	0,07	3	0,21	A
	<b>TOTALES:</b>		<b>1</b>		<b>3,28</b>

**Fuente:** Modas y Textiles “Mundo Azul”

**Elaborado por:** Maricela Acosta

El peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtiene como resultado un **3,28**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad productiva de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul, aprovecha de buena manera las oportunidades y amenazas existentes dentro del sector

**TABLA # 22**  
**MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO - EFI**

FORTALEZAS	FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA (FCE)	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	EFI
		Tecnología de Punta	0,08	4	0,32
	Producto de buena calidad	0,06	3	0,18	F
	Variedad de productos	0,03	3	0,09	F
	Innovación continua de diseños	0,05	3	0,15	F
	Ventas efectuadas al por mayor y menor	0,06	2	0,12	F
	Adecuados costos de producción.	0,06	3	0,18	
	Grado de endeudamiento	0,07	4	0,28	F
	Infraestructura propia	0,06	3	0,18	F
DEBILIDADES	Infraestructura inadecuada	0,06	2	0,12	D
	Falta de mano de obra calificada	0,07	2	0,14	D
	Desperdicio de la materia prima	0,05	1	0,05	D
	Inadecuada Planificación estratégica	0,09	4	0,36	D
	Baja productividad laboral	0,07	2	0,14	D
	Publicidad excesiva	0,08	4	0,32	D
	Mundo Azul no invierte en capacitaciones	0,07	3	0,21	D
	Clima laboral inadecuado	0,04	2	0,08	D
	<b>TOTALES:</b>	<b>1</b>		<b>2,92</b>	

**Fuente:** Modas y Textiles “Mundo Azul”

**Elaborado por:** Maricela Acosta

El peso y la calificación asignado a cada fortaleza y debilidad, se obtiene **2,92**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad productiva de la empresa Modas y Textiles Mundo Azul aprovecha tanto sus fortalezas y maneja moderadamente sus debilidades.

En las siguientes matrices de relación FODA se va a encontrar la forma como se formuló las acciones estratégicas y la manera en que se analizó y realizó su priorización.

**TABLA # 23 Matriz FODA**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	F1. Tecnología de Punta F2. Producto de buena calidad F3. Variedad de productos F4. Innovación continua de diseños F5. Ventas efectuadas al por mayor y menor F6. Adecuados costos de producción F7. Grado de endeudamiento F8. Infraestructura propia	D1. Infraestructura inadecuada D2. Falta de mano de obra calificada D3. Desperdicio de la materia prima D4. Inadecuada Planificación estratégica D5. Baja productividad laboral D6. Publicidad excesiva D7. Mundo Azul no invierte en capacitaciones D8. Clima laboral inadecuado
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Nuevos segmentos de mercado O2. Creación de nuevos productos O3. Facilidades de pago de proveedores O4. Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado O5. Comprar concesiones en centros comerciales O6. Aumento de la demanda O7. Créditos oportunos de Instituciones financieras	<b>EF01.-</b> Aumentar el 20% de crédito en las ventas realizadas al por mayor, cubriendo así la demanda existente en el mercado.(F5,O6) <b>EF02.-</b> Abrir líneas de sobregiro ocasional en las entidades financieras, para poder agilizar el pago a los proveedores en caso de no poseer los recursos económicos necesarios. (F7, O3) <b>EF03.-</b> Incrementar nuestra rentabilidad por medio de las ventas realizadas, negociando los valores de los arriendos de los locales comerciales a L/P. (F5,O5) <b>EF04.-</b> Reestructurar los pasivos de C/P a L/P para cubrir sus obligaciones mas emergentes y trabajar con un riesgo de endeudamiento manejable. (F7, O7)	<b>EDO1.-</b> Realizar una adecuada planificación, creando una nueva línea de jeans para niños, captando nuevos segmentos de mercado. (D4, O1,O2) <b>EDO2.-</b> Direccionar la publicidad a redes sociales, optimizando los gastos y mejorando la posición de la marca en el mercado. (D6, O4) <b>EDO3.-</b> Capacitar al personal en las distintos procesos de producción del jeans mejorando sus conocimientos y contribuyendo a la creación de nuevos productos. (D7, O2) <b>ED04.-</b> Enviar al diseñador a especializarse con ayuda en la empresa, para que pueda crear mejores y nuevos productos. (D7,O2)
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Ingreso de nuevos competidores A2. Productos sustitutos en el mercado A3. Delincuencia descontrolada A4. Cambios en los avances tecnológicos A5. Alza de precios en la materia prima A6. Cambio constante de la moda y aparición de nuevos diseños.	<b>EFA1.-</b> Evaluar continuamente la satisfacción del cliente en cuanto al precio, calidad, tiempo de entrega, diseño garantizando su fidelidad y evitando que se incline hacia la competencia. (F2,F4,A1) <b>EFA2.-</b> Reducir los tiempos de los proceso de producción sin afectar la calidad del producto, manejando apropiadamente la tecnología existente y otras posteriores. (F2, A4) <b>EFA3.-</b> Mantener los costos de producción actuales, controlando que no existan robos de materia prima, cubriendo los gastos generados por ventas. (F6, A3)	<b>EDA1.-</b> Incluir un software avanzado de diseño y máquina de corte para la confección de jeans, evitando el desperdicio de materia prima. (D3, A4) <b>EDA2.-</b> Mejorar el clima laboral reconociendo su esfuerzo a través de bonificaciones del 10% extra de su sueldo, siendo más eficientes y aportando ideas para nuevos diseños. (D8, A6) <b>EDA3.-</b> Rediseñar los procesos integrales de producción, mejorando la productividad de la mano de obra siendo competitivos frente a otras empresas. (D5, A1)

**Fuente:** Modas y Textiles “Mundo Azul”

**Elaborado por:** Maricela Acosta

### 6.7.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**TABLA # 24**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

PESPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<b>Financiera</b>	F.1 Aumentar su rentabilidad	Aumentar el 20% de crédito en las ventas realizadas al por mayor, cubriendo así la demanda existente en el mercado
		Abrir líneas de sobregiro ocasional en las entidades financieras, para poder agilizar el pago a los proveedores en caso de no poseer los recursos económicos necesarios.
		Reestructurar los pasivos de C/P a L/P para cubrir sus obligaciones mas emergentes y trabajar con un riesgo de endeudamiento manejable
		Incrementar nuestra rentabilidad por medio de las ventas realizadas, negociando los valores de los arriendos de los locales comerciales a L/P.
		Mantener los costos de producción actuales, controlando que no existan robos de materia prima, cubriendo los gastos generados por ventas.
<b>Cliente</b>	C.1 Incrementar la cuota de mercado	Realizar una adecuada planificación, creando una nueva línea de jeans para niños, captando nuevos segmentos de mercado.
	C2. Conseguir clientes satisfechos	Direccionar la publicidad a redes sociales, optimizando los gastos y mejorando la posición de la marca en el mercado.
		Evaluar continuamente la satisfacción del cliente en cuanto al precio, calidad, tiempo de entrega, diseño garantizando su fidelidad y evitando que se incline hacia la competencia.
<b>Procesos Internos</b>	PI.1 Mantener la calidad en los productos elaborados.	Incluir un software avanzado de diseño y máquina de corte para la confección de jeans, evitando el desperdicio de materia prima.
		Rediseñar los procesos integrales de producción, mejorando la productividad de la mano de obra siendo competitivos frente a otras empresas.
		Reducir los tiempos de los proceso de producción sin afectar la calidad del producto, manejando apropiadamente la tecnología existente y otras posteriores.

<b>Aprensaje y Desarrollo</b>	AP1. Implicación del personal que	Capacitar al personal en los distintos procesos de producción del jeans mejorando sus conocimientos y contribuyendo a la creación de nuevos productos.
	AP2. capacidad de innovación.	Mejorar el clima laboral reconociendo su esfuerzo a través de bonificaciones del 10% extra de su sueldo, siendo más eficientes y aportando ideas para nuevos diseños.
		Enviar al diseñador a especializarse con ayuda en la empresa, para que pueda crear mejores y nuevos productos.

**Fuente:** Modas y Textiles “Mundo Azul”

**Elaborado por:** Maricela Acosta

### 6.7.3.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES

A partir de estos objetivos estratégicos, se idéntica los factores claves correspondientes a las cuatro perspectivas definidas, que permitirán la consecución de los objetivos establecidos, se estableció también las áreas críticas donde se encontraran los factores claves llegando a establecer lo que se observa en la siguiente tabla:

**TABLA # 25**  
**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTR.	ÁREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVE
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Financiera</li> </ul>	Rentabilidad Utilidad Liquidez Endeudamiento
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la cuota de mercado</li> <li>▪ Clientes satisfechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientes</li> <li>➤ Marketing</li> </ul>	Publicidad Cuota de mercado Clientes satisfechos
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad en los productos elaborados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Producción</li> <li>➤ Proveedores</li> </ul>	Calidad Productividad de M.O Desperdicios de M.P
<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implicación del personal</li> <li>▪ Capacidad de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recursos humanos</li> <li>➤ I+D</li> </ul>	Formación y capacidades Incentivos Nuevos productos

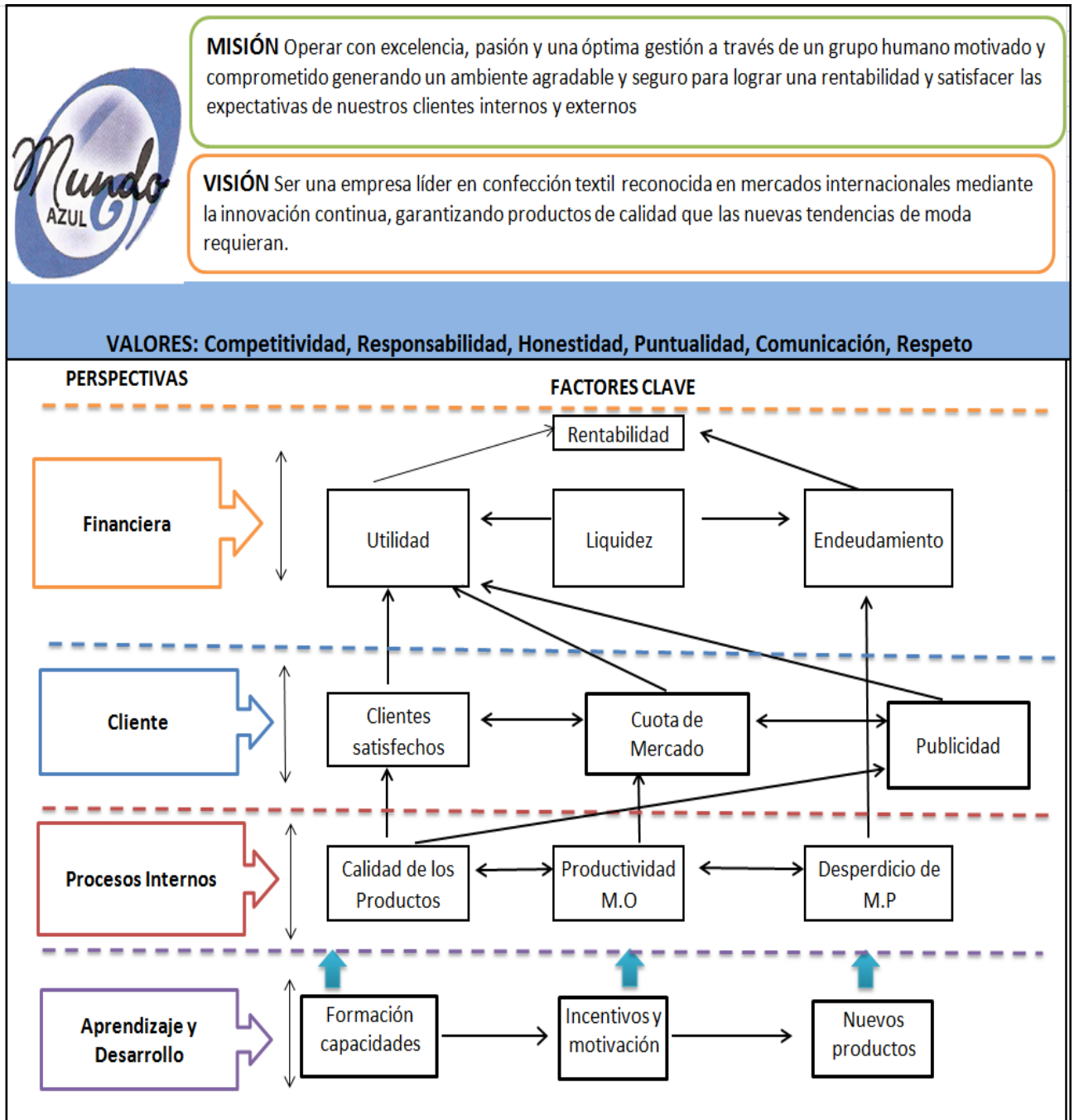
**Fuente:** Modas y Textiles “Mundo Azul”

**Elaborado por:** Maricela Acosta



### 6.7.3.2 MAPA ESTRATÉGICO DE RELACIÓN CAUSA – EFECTO

**GRÁFICO # 15**  
**MAPA ESTRATÉGICO DE RELACIÓN CAUSA – EFECTO**



**Fuente:** Modas y Textiles “Mundo Azul”

**Elaborado por:** Maricela Acosta

En el gráfico # 15 se presenta la relación causa- efecto entre factores, elaborada de abajo hacia arriba, llegando a la conclusión que cuidando la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se facilitaría la optimización de los procesos internos, y así la satisfacción de los clientes, por lo que comprarán otros productos y además buena imagen por lo que captarán mayor cuota de mercado y por ende mejorar la perspectiva financiera.

#### **Respecto a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo:**

Tener a los trabajadores más capacitados y formados junto con una política de incentivos que se vea recompensado al trabajo que ellos realizan a su vez por la generación de sugerencias de los empleados, dará lugar a un proceso de aprendizaje y mejora que lleve a una motivación y satisfacción del personal, lo cual repercutirá favorablemente para la empresa ya que sus trabajadores podrán contribuir en la creación de nuevos productos mejorando así las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

#### **Respecto a los procesos internos:**

Cabe señalar que si sus trabajadores se encuentran bien capacitados y formados sus productos serán de mejor calidad, evitando que se desperdicie la materia prima, optimizando los recursos materiales y mejorando la productividad de los trabajadores, produciendo mayores volúmenes de productos para su posterior comercialización.

#### **Dentro de la perspectiva de clientes:**

Si tienen productos de excelente calidad, junto con un adecuado Plan de Publicidad en los medios que mayores resultados han obtenido en posteriores publicaciones, podrán captar más cuota de mercado y obtendrán clientes satisfechos, lo que provocaría que estos compren más productos y seguro adquirirán el nuevo producto de jeans para niños, de igual forma el prestigio de la empresa por hacerlo bien, junto con los comentarios favorables de los que ya eran clientes, incrementando notablemente su ventas y por ende favoreciendo al último objetivo como es la rentabilidad

### **En la perspectiva financiera:**

Si su personal se encuentra capacitado y formado obtendrán mejores niveles de productividad, lo que les permitirá incrementar mayores volúmenes de ventas tanto para sus clientes fijos como para los nuevos clientes, mejorando notoriamente su objetivo principal que es la rentabilidad, cubriendo sus obligaciones con sus acreedores y poder realizar mejores inversiones en bienestar de la empresa

## **6.7.4 SELECCIÓN Y CÁLCULO DE INDICADORES**

Una vez definido los factores claves, es necesario medir los mismos por medio de indicadores para las cuatro perspectivas determinando el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

### **6.7.4.1 Indicadores financieros**

Para obtener los índices tenemos los balances generales y los estados de resultados que servirán para realizar un análisis e interpretación de resultados que ellos arrojen.

#### **Índice Corriente**

El índice corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Para establecer la capacidad de pago de las obligaciones que tiene la empresa con terceros se compara el activo corriente y el pasivo corriente, obteniéndose así la razón corriente.

#### **Fórmula:**

**Activo Circulante**

IC =-----

**Pasivo Circulante**

**AÑO 2011**

**AÑO 2012**

602790,09  
IC (2011) = -----  
464111,22

582593,46  
IC (2012) = -----  
342759,06

IC (2011) = 1,30

IC (2012) = 1,69

El índice corriente en el 2011 de la Empresa **Modas y textiles “Mundo Azul”** es de 1,29, mientras que el año 2012 crece a 1,69, ello significa que para el ultimo año la empresa en lo que corresponde a su capacidad de pago de obligaciones a corto plazo finaliza en el 169%, es decir por cada dólar de deuda la empresa tiene 0,69 centavos de respaldo. Sin embargo el índice estándar para este indicador de empresas industriales es de \$2,5.

**Índice Ácido**

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago. Con la ayuda de la prueba acida la Empresa **Mundo Azul**, tendrá información sobre la disponibilidad de liquidez

**Fórmula**

**Actico Circulante – Inventario**

**Prueba Ácida** = -----  
**Pasivo Circulante**

### AÑO 2011

### AÑO 2012

$$\text{PA (2011)} = \frac{602790,09 - 361452,42}{464111,22}$$

$$\text{PA (2011)} = 0,51$$

$$\text{PA (2012)} = \frac{582593,41 - 327407,68}{342759,06}$$

$$\text{PA (2012)} = 0,74$$

La prueba ácida de la de Empresa **Mundo Azul** manifiesta que tiene una liquidez en el año 2011 de 0,51 centavos, mientras tanto en el 2012 alcanza una liquidez del 0,74 centavos; esto nos indica que la empresa cuenta con el efectivo para hacer frente sus deudas únicamente en el 74% del total de sus obligaciones a corto plazo, es decir por cada dólar de deuda tiene \$ 0,74 centavos de respaldo para cubrir sus obligaciones. El índice estándar debería ser de \$1,00.

### Endeudamiento

La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos propios; **Mundo Azul** muestra una tendencia a la baja de su índice de endeudamiento, llegando al 2011 a 70% el mismo que en 2012 fue de 52%.

### Fórmula:

$$\text{IE} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} * 100$$

<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
562268,64	423497,22
IE (2011) = -----*100	IE (2012) = -----*100
802680,68	809280,95
IE (2011) = 70%	IE (2012) = 52%

La empresa en el 2011 tiene un Endeudamiento del 70%, mientras en el 2012 este se reduce al 52%, ello significa que el 48% corresponde al capital propio de la empresa, pero su índice estándar debe ser 60%.

### **Margen bruto en ventas**

A más ventas el margen bruto irá aumentando hasta alcanzar la capacidad máxima de una planta de producción o capacidad instalada.

### **Fórmula:**

$$\text{MBV} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} * 100$$

<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
1021215,30 – 757238,44	1120467,60 – 712574,24
MBV = -----*100	MBV = -----*100
1021215,30	1120467,60
MBV (2011)= 26%	MBV (2012) = 36%

Es necesario recalcar que durante el periodo 2011 al 2012 las ventas han crecido a una tasa del 10%, un valor de crecimiento meritorio, el mismo que se debe sostenerlo y mejorarlo. Respecto a la utilidad bruta esta en el 2011 llega al 26%, en cambio en el 2012 la empresa logra una utilidad bruta del 36%, un valor meritorio que también se debe mantenerlo.

### **Margen neto de utilidad**

El margen neto de la Empresa **Mundo Azul** tiene una tendencia al alza, es decir que en sus ventas son mayores y generan mayor rentabilidad.

#### **Fórmula:**

$$\text{MNU} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} * 100$$

	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
MNU (2011) =	$\frac{11747,10}{1021215,30} * 100$	$\frac{14358,10}{1120467,60} * 100$
MNU (2011) =	1,15%	MNU (2012) = 1,28%

De esta manera la Empresa **Modas y Textiles “Mundo Azul”** tiene un retorno sobre las ventas de 0,0128 centavos de utilidad por cada dólar vendido, esto comparado con la utilidad bruta que llega al 36% nos da una pauta de un pésimo manejo administrativo respecto a los gastos de comercialización, administrativos y financieros Si índice estándar o ideal es de 7%.

#### 6.7.4.2 Indicadores del cliente

##### Cuota de mercado

Mide el valor actual de la cuota de mercado por medio de un análisis de las ventas de cierto sector, para ello la empresa **Mundo Azul** ha relacionado con las ventas del sector manufacturero.

De acuerdo al Informe de Diagnostico textil emitida por la Corporación de Fomento para la Pequeña y Mediana Empresa (**CORFOPYM**), las ventas de productos textiles en el periodo 2011 fueron de 10.546.480,10 y para el 2012 fue de 13.500.000,00

##### Fórmula:

$$\text{CMC} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}} * 100$$

AÑO 2011	AÑO 2012
1021215,30	1120467,60
CMC (2011) = $\frac{1021215,30}{10546480,10} * 100$	CMC (2012) = $\frac{1120467,60}{13500000} * 100$
CMC (2011) = 9,7%	CMC (2012) = 8,3%

Dentro del sector manufacturero la empresa Mundo Azul obtuvo en el año 2011 una cuota de mercado del 9,7%, en relación con el pasado periodo 2012 que fue del 8,3% tuvo un decremento del 1,4%



### **Eficiencia de la publicidad**

Mide la eficiencia que se tiene con la publicidad utilizada mediante el total de ventas y los costos utilizados en la publicidad. Cabe recalcar que la empresa Mundo Azul realiza su publicidad en los medios de comunicación tanto televisivos, revistas, periódicos y radio.

#### **Fórmula:**

$$\text{EPB} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de Publicidad}}$$

	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
	1021215,30	1120467,60
EPB (2011) =	-----	EPB (2012) = -----
	18957,86	66193,89
EPB (2011) =	\$53,86	EPB (2012) = \$16,92

Esto nos señala que el periodo 2011 fue de \$53,86, y al 2012 fue \$16,92 es decir que por cada dólar invertido en publicidad en el 2011 se genero \$53,86 en ventas, en comparación con el año 2012 hubo un decremento, a \$16,92 por dólar invertido inclusive su inversión es mayor. La publicidad que realiza la empresa **Mundo Azul** no da resultado ya que la inversión que realiza no genera los resultados en las ventas para el año 2012 de manera óptima.

## Satisfacción del cliente

Con este índice mediremos el total de clientes satisfechos que forman parte de la empresa **Mundo Azul** y de aquellos clientes que perdieron.

### Fórmula:

#### 1 - Clientes perdidos

$$\text{SCL} = \frac{\text{-----}}{\text{Clientes actuales}} * 100$$

#### AÑO 2011

#### AÑO 2012

$$\text{SCL (2011)} = \frac{1 - 3}{10} * 100$$

$$\text{SCL (2012)} = \frac{1 - 2}{14} * 100$$

$$\text{SCL (2011)} = 70\%$$

$$\text{SCL (2012)} = 85\%$$

Podemos ver que al año 2011 el nivel de satisfacción de los clientes fue del 70%, en comparación con el anterior periodo 2012 que es de un 85%, hubo un incremento del 15%, sin embargo es un nivel relativamente aceptable de satisfacción que maneja la empresa ya que la mayoría de clientes se encuentran satisfechos con el producto que compran pero bajo ningún concepto la empresa debe darse el lujo de perder clientes.

### 6.7.4.3 Indicadores proceso interno

#### Desperdicios de Materia Prima

Con este indicador mediremos el porcentaje de desperdicios de materia prima con la cantidad de producción que realizan semanalmente dentro de la planta de producción de la empresa **Mundo Azul**.

**Fórmula:**

$$\text{DMP} = \frac{\text{Unidades Desperdicios}}{\text{Unidades de Producción}} * 100$$

**AÑO 2012**

$$\text{DMP (2012)} = \frac{272,72 * 0,5 \text{ Kilos Desperdicios}}{272,72 \text{ Rollos} * 20 \text{ kilos}} * 100$$

$$\text{DMP (2012)} = \frac{136,36 \text{ Kilos Desperdiciados}}{5454,4 \text{ Kilos Utilizados}} * 100$$

$$\text{DMP (2012)} = 2,5\%$$

La empresa produce mensualmente 2500 pantalones jeans, de los cuales existe un desperdicio del 2,5% de materia prima aparentemente nada considerable, sin embargo si los 136 kilos dividimos para el peso de un rollo que es de 20 kilos tenemos como resultado un desperdicio de 7 rollos; si a estos le multiplicamos los 110 Jeans que produce un rollo tenemos 770 jeans sin producir en el año multiplicados por el precio promedio del jeans de \$ 35, son 26950 dólares que se pierde de venta como de eficiencia de recursos como también en la utilidad de la empresa.

## Productividad de mano de obra

Indica que tan productiva es la mano de obra al momento de la producción es decir cuántos productos realizan semanal, mensual o anual por hora.

**TABLA # 26**  
**PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MUNDO AZUL**

Producción	Unidades
Semanal	500
Mensual	2500
Anual	30,000

**Fuente:** Modas y Textiles "Mundo Azul"

**Elaborado por:** Maricela Acosta

### Fórmula:

$$\text{PMO} = \frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

$$\text{PMO (2012)} = \frac{500 \text{ semanales}}{40 \times 26 \text{ trbj en producción}}$$

$$\text{PMO (2012)} = 0,48$$

El resultado obtenido es de 0,48 prendas por hora de producción por cada trabajador lo que nos quiere decir que la empresa respecto a la productividad está mal manejada ya que los rangos de empresas textiles competitivas se manejan en 4,8 prendas por hora; en esto la empresa debe hacer un rediseño de sus procesos de manera integral. (Personal, máquinas, infraestructura)

## **Calidad del Producto**

Con este indicador veremos cuantos productos terminados tienen fallas de fabricación, midiendo así la calidad del producto.

### **Fórmula:**

$$\text{CPR} = \frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}} * 100$$

$$\text{CPR (2012)} = \frac{380}{30000} * 100$$

$$\text{CPR (2012)} = 1,26\%$$

La producción anual es de 30000 unidades, de los cuales el 1,26% son productos que poseen fallas ya sea al momento de su confección, manualidades o en el color de la prenda. Es decir que por cada tanda de producción anual de 30000 hay 380 productos que presentan fallas.

### **6.7.4.4 Indicadores aprendizaje y desarrollo**

#### **Formación y Capacidades**

Mide el grado de formación y el nivel de capacitación que posee el personal, al momento de realizar las actividades tanto administrativas como operativas dentro de la empresa.

### **Fórmula:**

### **Empleados formados**

$$\text{FCP} = \frac{\text{Empleados formados}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

$$\text{FCP (2012)} = \frac{15}{33} * 100$$

$$\text{FCP (2012)} = 45\%$$

Dentro de la empresa Mundo Azul el 45% de su personal posee formación profesional académica, el otro 55% corresponde a personal que poseen formación artesanal y otros que solo aprendieron con prácticas en trabajos anteriores o por medio de capacitaciones.

### **Incentivos**

Mide el grado de incentivos hacia el personal mediante una gratificación económica por la eficiencia en su trabajo

#### **Fórmula:**

$$\text{INC} = \frac{\# \text{ Empleados con incentivos}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

$$\text{INC (2012)} = \frac{4}{26} * 100$$

$$\text{INC (2012)} = 15\%$$

El 15% de sus empleados reciben incentivos económicos, los cuales son planteados por el jefe de producción de la planta ya que se encarga de evaluar el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

### **Nuevos productos**

Indica el porcentaje de innovación en la creación de nuevos productos que ha tenido la empresa a lo largo del año.

#### **Fórmula:**

$$\text{NPR} = \frac{\text{Productos nuevos}}{\text{Productos totales}} * 100$$

$$\text{NPR} = \frac{3}{15} * 100$$

$$\text{NPR} = 20\%$$

La empresa posee un 20% en innovación en productos, lo que nos quiere indicar que se han lanzado al mercado 3 productos nuevos, ya que anteriormente cuentan con 15 productos de diferente diseño.

6.7.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

TABLA # 27 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

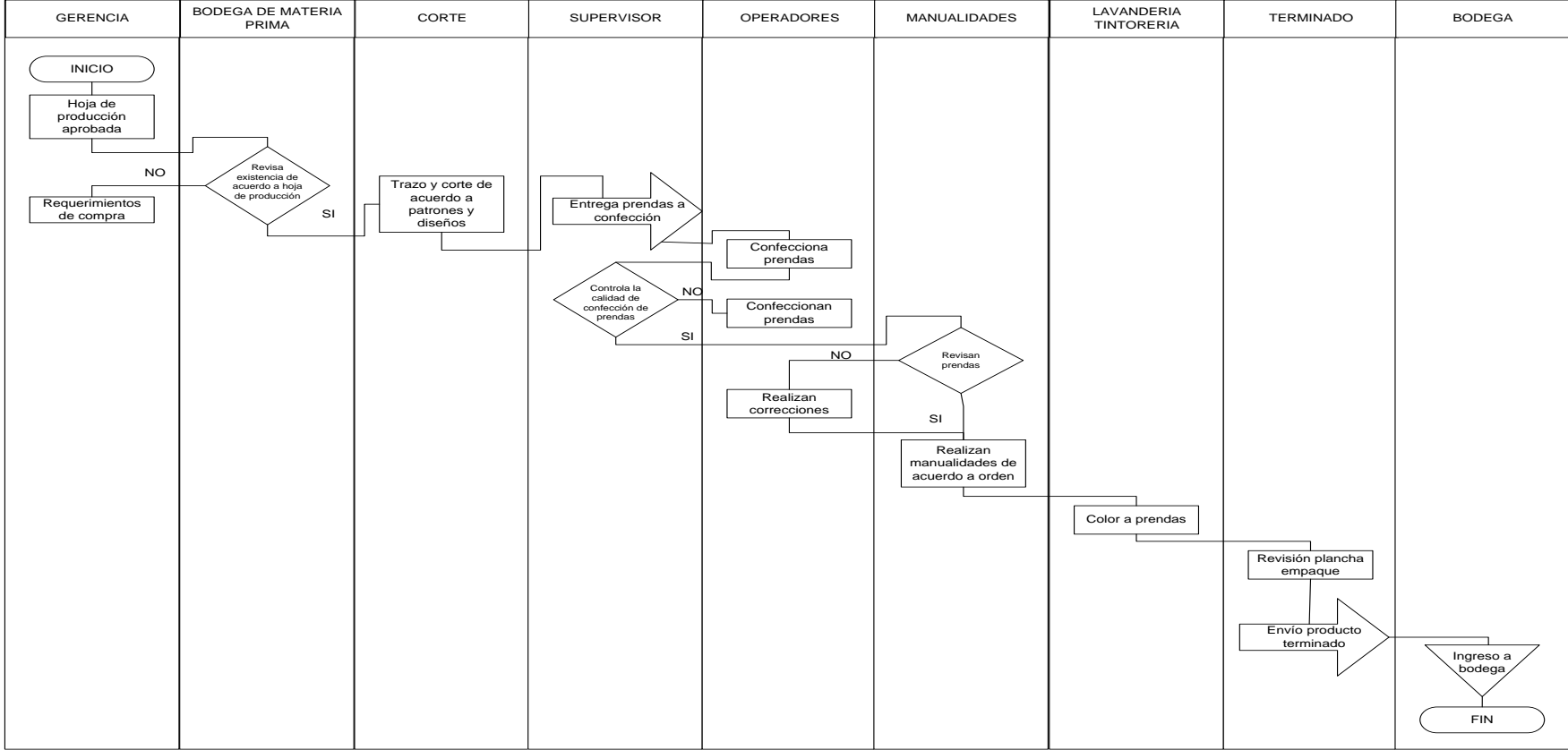
P E R S P E C T I V A S	FINANCIERA	Objetivos Estratégicos	Indicador	Rango Actual	Peligro	Precaución	Meta	Estrategia	
		Aumentar su Rentabilidad	Índice Corriente	\$ 1,69	\$ 1,00	\$ 2,75	\$ 2,50	Aumentar el 20% de crédito en las ventas al por mayor	
			Índice Prueba Ácida	\$ 0,74	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 1,00	Abrir líneas de sobregiro ocasional en las entidades financieras.	
			Endeudamiento	52%	70%	<40%	60%	Reestructurar Pasivo de C/P a L/P	
			Margen Bruto en Vts	36%	15%	20%	> =36%	Mantener los costos de producción actuales	
			Margen Neto en Util.	1,28%	1%	5%	7%	Negociar de los valores del arriendo del local Reducir publicidad innecesaria	
		CLIENTE	Cuota de Mercado Clientes Satisfechos	Cuota de Mercado	8,3%	4%	5%	10%	Crear la línea de jeans para niños.
		Eficiencia Publicidad		\$ 17,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 60,00	Direccionar la Publicidad a redes sociales	
		Satisfacción del Cliente		85%	70%	80%	100%	Evaluar continuamente la satisfacción, en crédito, calidad, tiempo de entrega, diseño, etc.	
		PROCESOS INTERNOS	Calidad en los productos	Desperdicios de M.P	2,5%	3%	2%	1%	Incluir un software avanzado de diseño y máquina de corte para la confección de jeans
Productividad de M.O	0,48 prx ht	2 pr x ht		3pr. X ht	5 pr. X ht	Rediseñar procesos integrales de producción			
Calidad del Producto	98,73%	95%		98%	100%	Reducir los tiempos de proceso sin afectar la calidad			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Implicación del personal Capacidad de Innovación	Formación y Capac	45%	20%	50%	80%	Capacitar al personal en las distintos procesos de producción del jeans, para mejorar sus conocimientos		
Incentivos		15%	10%	60%	75%	Otorgar 10% extra de su sueldo a las personas más eficientes.			
Nuevos Productos		20%	10%	30%	50%	Enviar al diseñador a especializarse con ayuda de la empresa			

Fuente: Modas y Textiles “Mundo Azul”

Elaborado por: Maricela Acosta



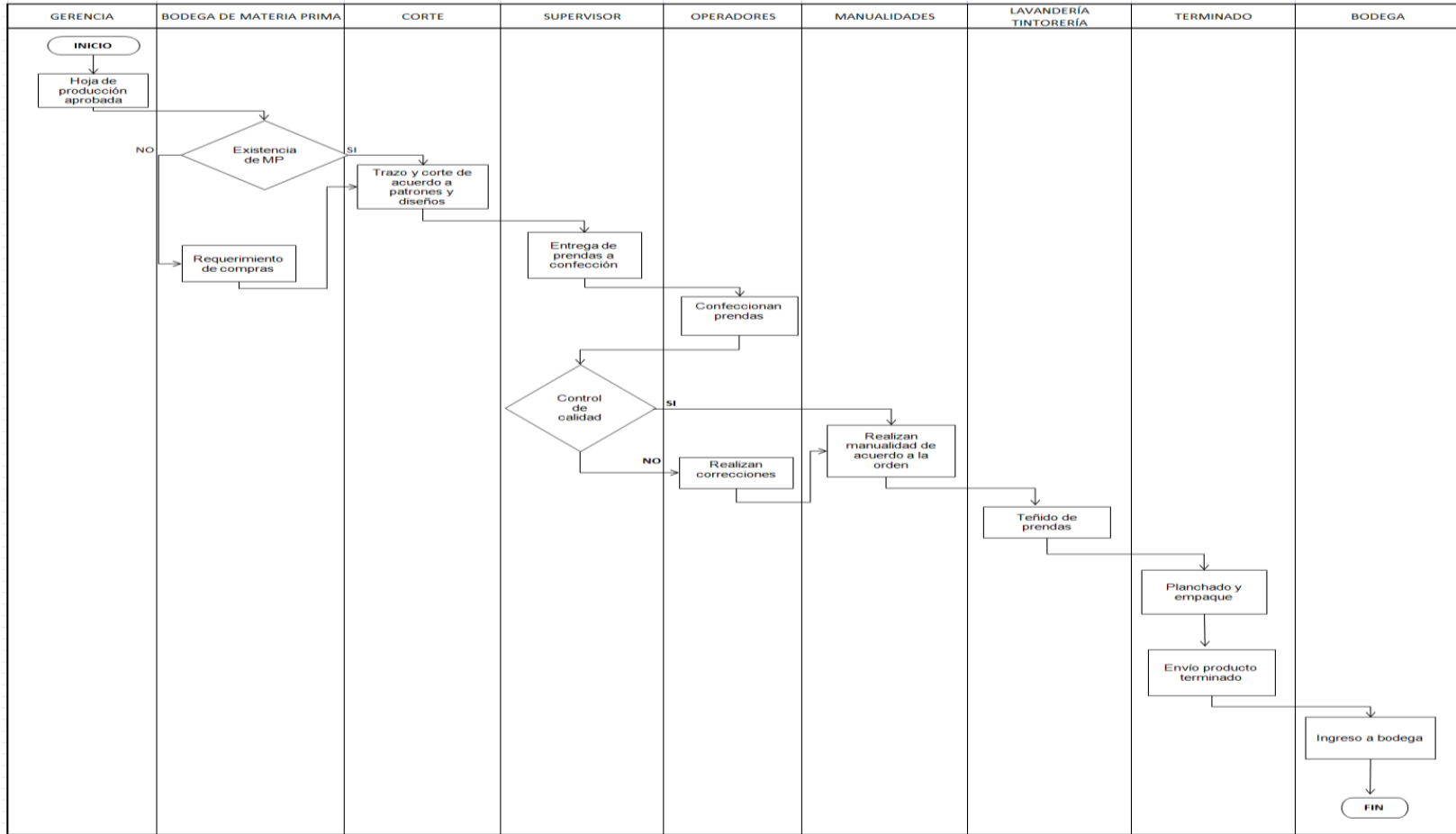
**6.8. DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UN PANTALÓN JEAN**  
**GRÁFICO # 16**  
**DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN**



Fuente: Modas y Textiles “Mundo Azul”

**6.8.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN PROPUESTO**  
**GRÁFICO # 17**

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN PROPUESTO**



Fuente: Modas y Textiles “Mundo Azul”

Elaborado por: Maricela Acosta

Fuente: Modas y Textiles “Mundo Azul”

Elaborado por: Maricela Acosta

## 6.9 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

**TABLA # 28**  
**CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO**

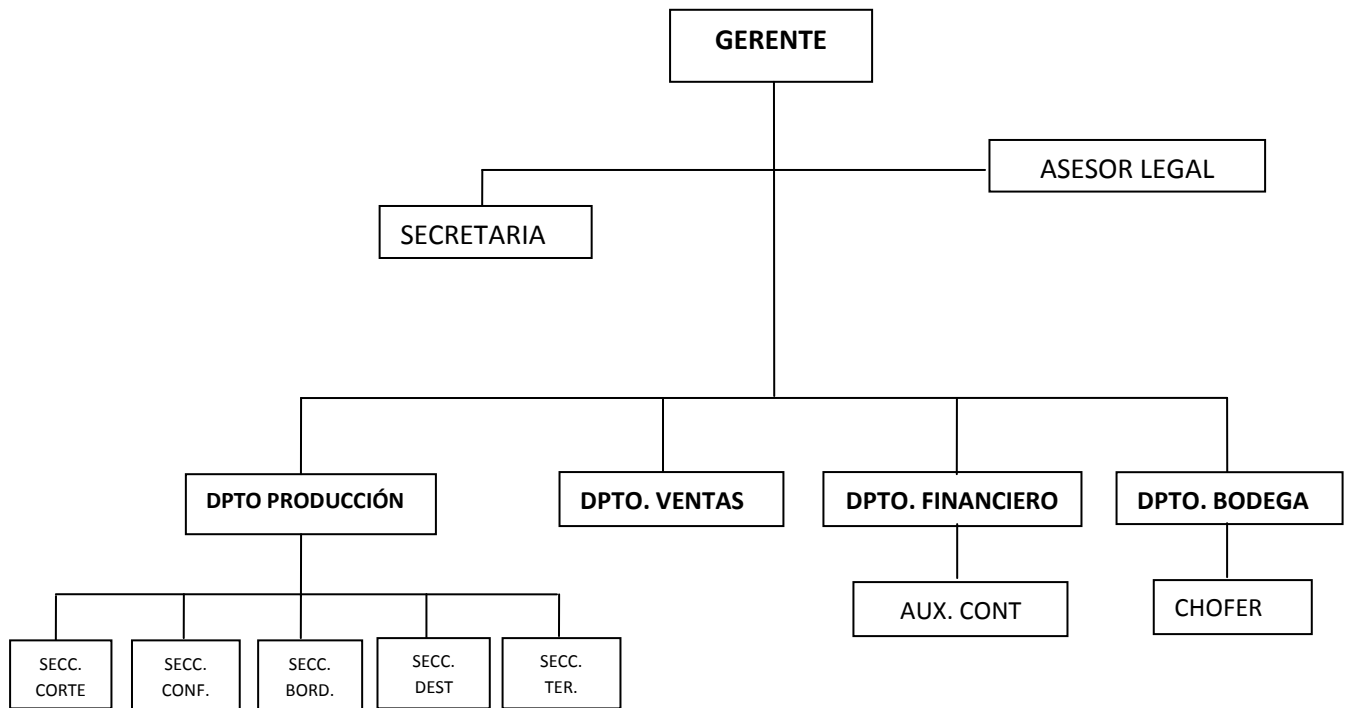
ACTIVIDAD	OBJETIVO	CRONOGRAMA 2012-2013												RECURSOS	RESPONSABLES	FINANCIERO
		MESES														
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A			
<b>Preparación</b>	Cada directivo y personal recibe información y material relevante sobre el CMI.	X	X											Humano Material Financiero	Gerente y todo el personal	200,00
<b>Diagnóstico Organizativo</b>	Sesión de trabajo grupal Diagnóstico organizativo Interno y externo			X	X	X								Material	Gerente Jefe de Producción	300,00
<b>Formulación de estrategias y elección de indicadores.</b>	Determinación de objetivos estratégicos, factores claves y elección de indicadores tanto financieros como no financieros.						X	X						Humano Material	Contadora Jefe de Producción Jefe de Ventas	200,00
<b>Presentación del diagnóstico organizativo</b>	Presentación del diagnóstico organizativo y Propuesta de los indicadores financieros y no financieros.								X	X	X			Humano Material Financiero	Gerente Contadora Jefe de producción	200,00
<b>Imprevistos y viáticos 10%</b>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Financiero	Contadora	90,00
															<b>TOTAL</b>	<b>990,00</b>

Elaborado por: Maricela Acosta

## 6.10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

### GRÁFICO # 18

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA MODAS Y TEXTILES “MUNDO AZUL”

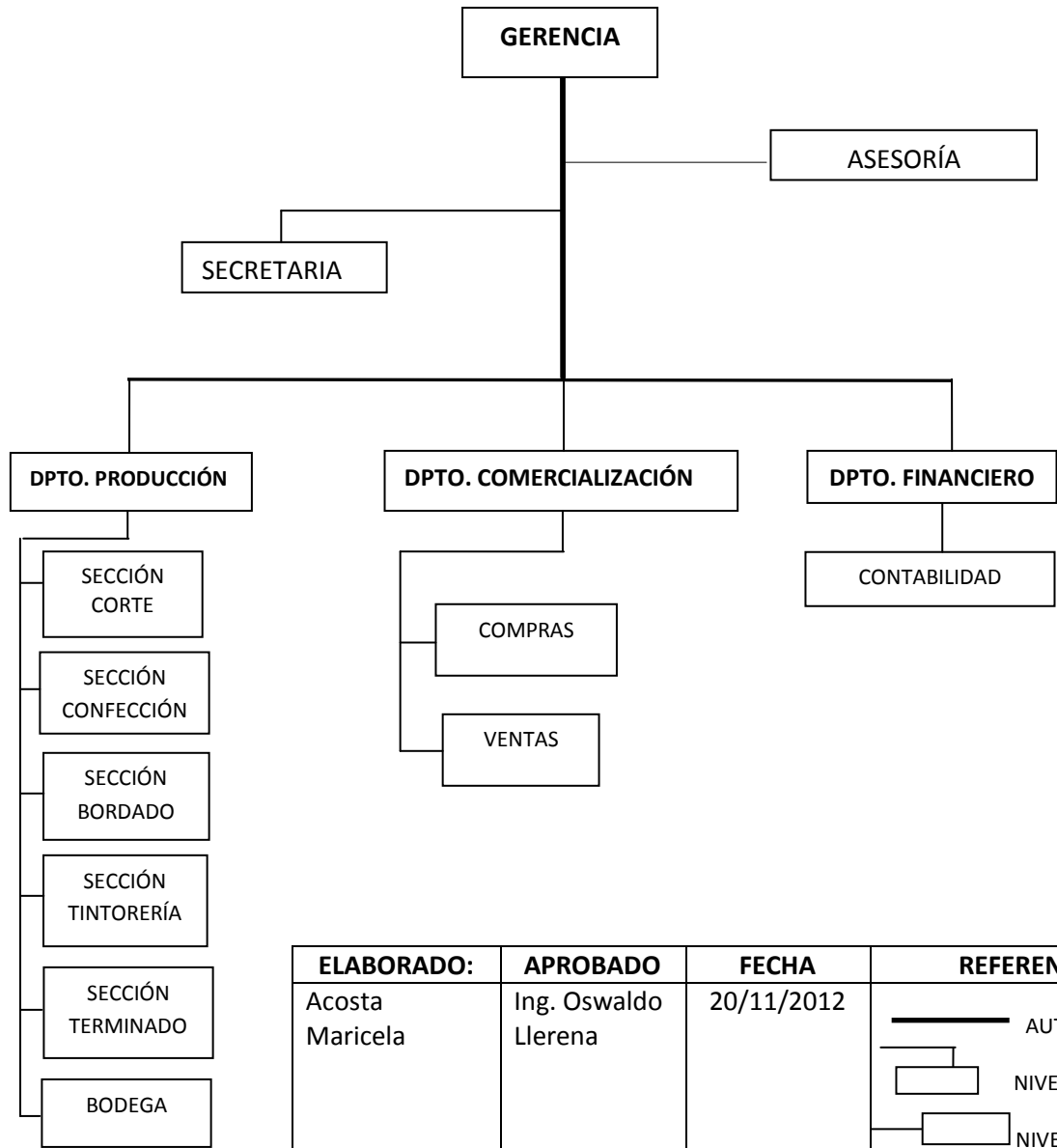


APROBADO	FECHA	REFERENCIA
Ing. Oswaldo Llerena	06-06-2007	 <b>—</b> AUTORIDAD — NIVEL AUX. OP □ NIVEL ASESOR

### 6.10.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

**GRÁFICO # 19**

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA MODAS Y TEXTILES “MUNDO AZUL”



## 6.11 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permitan mejorarla. Se debe definir periodos en el tiempo respecto del diseño, ejecución y resultados de la propuesta.

Para facilitar el Plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz;

**TABLA # 29**

### PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quiénes solicitan la evaluación?	Gerente y empleados de la organización.
¿Por qué evaluar?	Por que la propuesta tiene como objetivo ser un aporte para mejorar la Gestión administrativa.
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
¿Qué evaluar?	Se evalúa la perspectiva financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.
¿Cuándo evaluar?	La evaluación empieza cuando inicia la ejecución de la propuesta hasta el momento de su finalización
¿Quiénes evalúan?	Los evaluadores serán todos los jefes o encargados de cada unos de los objetivos.

**Elaborado por:** Maricela Acosta

## MATERIALES DE REFERENCIA

### BIBLIOGRAFÍA

Boullon, R. (2007). *Una Perspectiva desde la Planificación*. Chapas: México.

Chiavenato, I. (2010). *Planificación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Edesma Impresiones S.A.

Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín : ITM.

Kaplan, R. N. (2000). *El cuadro de mando integral. The Balanced Score Card*. España: Ediciones Gestión.

Miranda, F. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid, España: Jacaryan S.A.

Navarro, J. (2010). *Habilidades Gerenciales*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Olve, N. P. (2004). *El cuadro de mando en acción*. España: Deusto.

Pacheco, J. C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Panamericana S.A

Voyer, P. (2009). *Tableau De Bord De Gestion E Indicators De Performance*. Quebec: École nationale d'administration publique (ENAP).

Wheelen, T. (2007). *La Administración Estratégica y la Política de Negocios*. México: Pearson Educación de México S.A.

## **LINKOGRAFÍA**

CCEI. (05 de Abril de 2011). *Como realizar un cuadro de mando integral*. Recuperado el 16 de Febrero de 2012, de <http://albinogoncalves.files.wordpress.com/2011/03/como-realizar-un-cuadro-de-mando-integral.pdf>

Enríquez, R. (27 de Enero de 2012). *Administración Estratégica*. Recuperado el 04 de Marzo de 2012, de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/administracion-estrategica.html>

Enríquez, R. (07 de Septiembre de 2012). *Calidad Total* . Obtenido de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/calidad-total.html>

Infoeconomía. (16 de Octubre de 2012). *Análisis sectorial del sector textil*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>

Jadue, D. (19 de Marzo de 2006). *Planificación y Gestión Estratégica*. Recuperado el 16 de Marzo de 2012, de <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>

Nunes, p. (26 de Agosto de 2012). *Habilidades Gerenciales*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/habilidadesgerenciales.htm>

## **TESIS DE GRADO**

Villafuerte, Y. (2012) “Cuadro de mando integral y el clima laboral en El Benemérito Cuerpo de Bomberos en el Cantón Pillaro”.

Romero, F (2013) Cuadro de Mando Integral y su impacto en la imagen corporativa de la empresa “INEDYC” en la ciudad de Ambato.

Silva, V (2012) “La Gestión Administrativa y su efecto en las ventas del supermercado Balarezo Páez Cía. Ltda. del Cantón Salcedo”.

Paredes, D (2012) “Sistemas de Gestión Administrativa y su incidencia en la productividad en la Mecánica de Trasmisiones Solís de la ciudad de Ambato”.

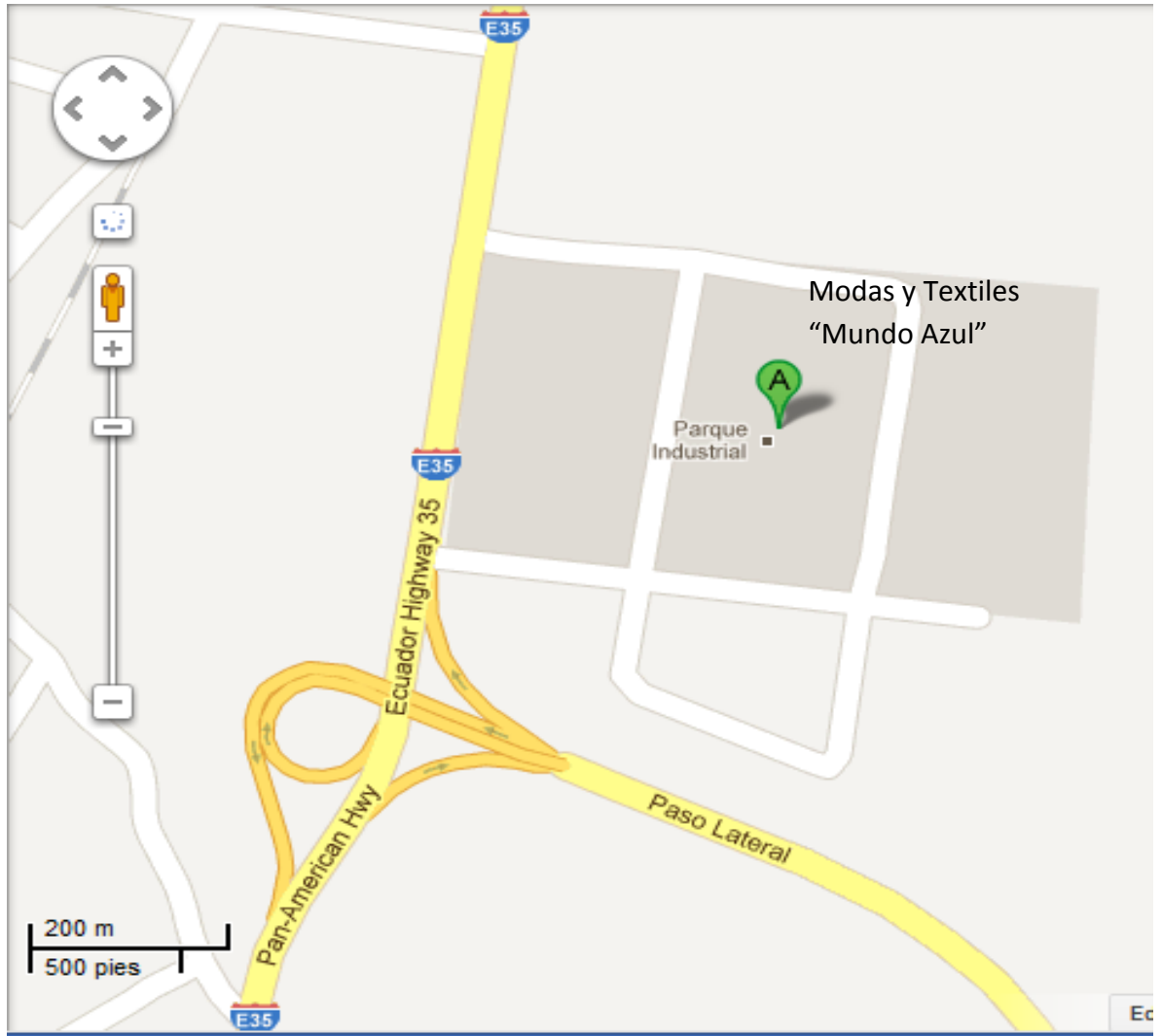


ANEXOS

# ANEXOS

### Anexo 1. Ubicación de la empresa Modas y Textiles “Mundo Azul”

La Empresa Mundo Azul se encuentra ubicada en el Parque Industrial sector el Pisque en la calle Quinta y AV. F en la Provincia de Tungurahua de la Ciudad de Ambato.



## Anexo 2. Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



**Nombre del investigador:** Maricela Acosta

**Objetivo.-** Determinar de qué manera el cuadro de mando integral influye en la gestión administrativa en la empresa Modas y Textiles Mundo Azul de la ciudad de Ambato.

### Instrucciones:

Clientes Internos

Lea detenidamente las preguntas y seleccione con una X la respuesta que considere apropiada.

### CUESTIONARIO

1. **¿El cuadro de mando integral facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa?**

Si

No

2. **¿La empresa Mundo Azul considera importante invertir sus recursos a corto plazo en la categoría.....?**

Adquisición de maquinaria y equipo

Contratación de personal

Ampliación de instalaciones

3. **¿La empresa tiene la capacidad productiva para satisfacer la demanda de sus clientes actuales?**

Siempre



Frecuentemente

Ocasionalmente






Rara vez

Nunca

4. **¿Cómo controla la empresa los procesos en su área de trabajo?**

-  Sistemas Informáticos
-  Proceso Manual






5. **¿Invierte la dirección de la empresa en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal?**

-  Siempre
-  Frecuentemente
-  Ocasionalmente
-  Rara vez
-  Nunca

6. **¿La misión y visión de la empresa es conocida y seguida por todos los colaboradores de la misma?**

-  Si
-  No





7. **¿Desarrolla la empresa sus actividades operativas y productivas en base a planes estratégicos preestablecidos?**

-  Siempre
-  Frecuentemente
-  Ocasionalmente
-  Rara vez
-  Nunca

8. **¿La estructura organizativa actual ha permitido tener una comunicación fluida?**

-  Si
-  No

9. **¿El ambiente de trabajo que actualmente existe dentro de la empresa Mundo Azul es..?**

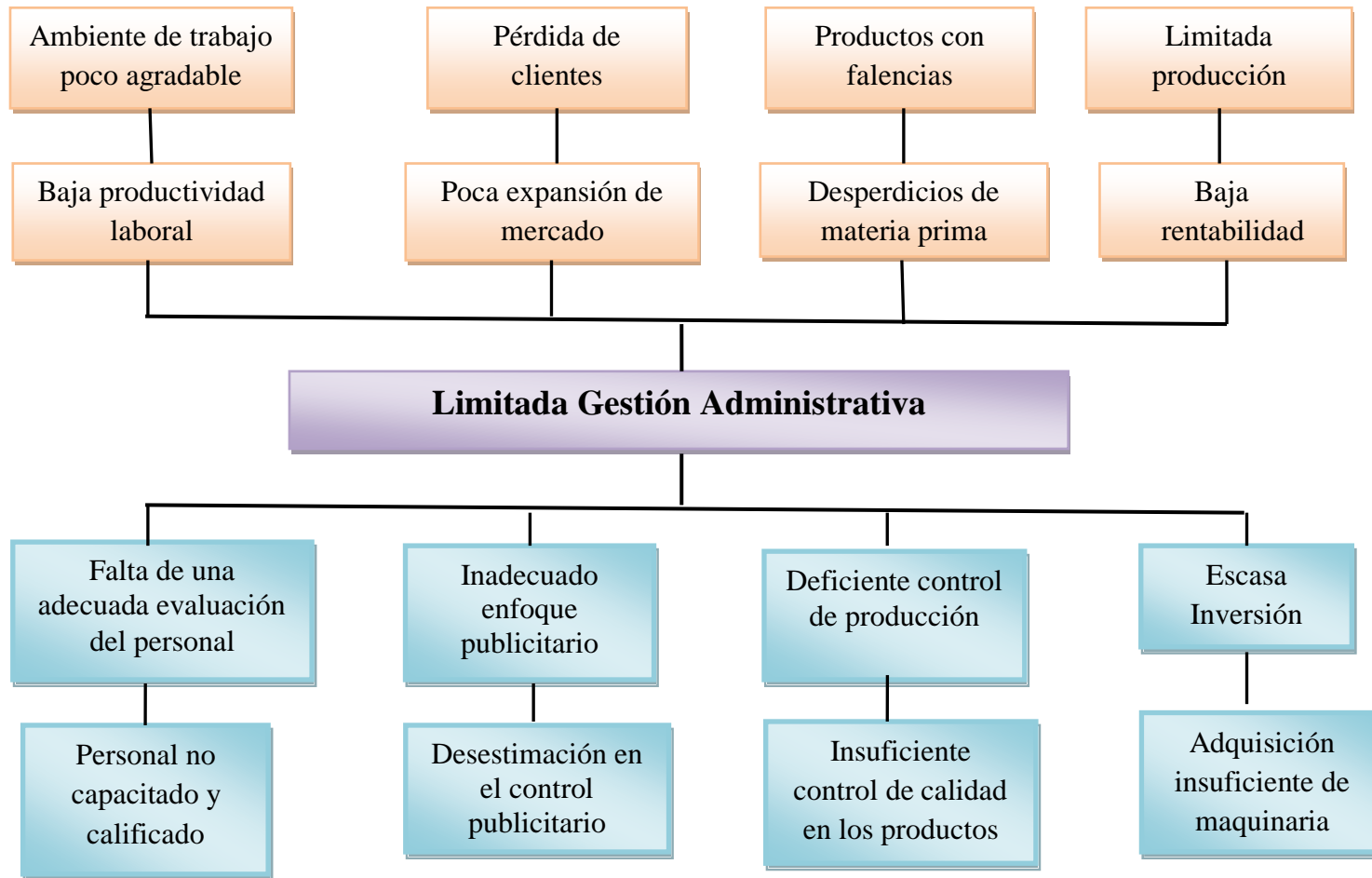
-  Excelente
-  Bueno
-  Malo
-  Pésimo

10. **¿La Gestión administrativa es evaluada técnicamente por los directivos y sus colaboradores?**

-  Si
-  No

**Anexo 3. Árbol de problemas**



## Anexo 4. Balance General y Estado de Resultados

**MODAS Y TEXTILES MUNDO AZUL**  
**BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA**  
**Al 31 de Diciembre 2011**

ACTIVOS		802.680,68
CORRIENTES		602.790,09
DISPONIBLE		28.705,00
CAJA GENERAL		848,15
CAJA	848,15	
BANCOS		27.856,85
Banco Rehincha Cta Cte 1566903-9	7.759,55	
Banco Internacional	10.506,97	
Banco del Guayaquil	959.033	
EXIGIBLE		188.107,09
CUENTAS POR COBRAR		152.494,85
Cientes	143.214,37	
Crédito Tributario Renta	9.280,48	
PRÉSTAMOS		35.612,24
Anticipo de Utilidades Anuales	35.612,24	
REALIZABLE		361.452,42
INVENTARIOS		361.452,42
Inventario de Producto Terminado	130.194,78	
Inventario Materia Prima	181.572,72	
Inventario de Producto Proceso	49.684,92	
PAGOS ANTICIPADOS		24.525,58
IMPUESTOS ANTICIPADOS		10.525,58
Anticipo Impuesto s la Renta	5.789,64	
Anticipo Retención en la Fuente	4.735,94	
PAGOS ANTICIPADOS		14.000,00
Pagos Anticipados	14.000,00	
NO CORRIENTES		199.890,59
ACTIVOS FUOS		199.890,59
DEPRECIABLES		297.324,93
Maquinaria	162.243,47	
Muebles y Enseres	24.703,12	
Equipo de Oficina	5.091,88	
Equipo de Cómputo	10.741,82	
Vehículos	94.544,64	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-119.727,71
Dep. Acum Maquinaria	-56.903,86	
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-5.676,54	
Dep. Acum. Equipo de Oficina	-1.520,40	
Dep. Acum. Equipo de Cómputo	-9.202,03	
Dep. Acum. Vehículos	-46.424,88	
ACTIVOS DIFERIDO		22.293,37
DIFERIDO		22.293,37
Instalaciones	22.293,37	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>802.680,68</b>

PASIVOS		562.268,64
CORRIENTE		464.111,22
CORTO PLAZO		464.111,22
PROVEEDORES NACIONALES		436.550,15
Proveedores de Materia Prima	183.105,40	
Proveedores Varios	3.150,01	
Cheques Por Pagar Bco. Pichincha	124.678,82	
Cheques Por Pagar Bco. Internacional	100.925,31	
Cheques Por Pagar Bco. Guayaquil	24.690,61	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		0,00
Otras Cuentas Por Pagar	0,00	
IESS POR PAGAR		14.291,69
Varios IESS por pagar	2.575,67	
Utilidades Por Pagar	2.073,02	
Sueldos Por Pagar	9.643,00	
IMPUESTOS POR PAGAR		13.269,38
I.V.A. por Pagar	1.861,13	
I. VA. cobrado a Crédito	8.210,80	
Retención Fuente 1%	1.569,31	
Retención Fuente 30%.	444,37	
Retención Fuente 70%	1.183,77	
ACREEDORES VARIOS		0,00
Acreeedores Varios	0,00	
NO CORRIENTE		98.157,42
LARGO PLAZO		98.157,42
PRESTAMOS		98.157,42
Préstamo Bco. Pichincha 1	3.704,40	
Préstamo Bco. Internacional	50.712,01	
Préstamo Bco.Pichincria 2	3.328,67	
Préstamo Unifinsa 1	38.770,43	
Préstamo Unlfinsa 2	1.641,91	
		=====
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>562.268,64</b>
PATRIMONIO		240.412,04
CAPITAL Y RESERVAS		230.157,53
CAPITAL SOCIAL		230.157,53
CAPITAL PAGADO		230.157,53
Capital Pagado	230.157,53	
RESULTADOS		10.254,51
PÉRDIDAS Y GANACIAS		10.254,51
UTILIDADES		10.254,51
Perdidas Ejercicios Anteriores	-1.492,59	
Utilidad del Ejercicio - Utilidad	11.747,10	
		=====
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>240.412,04</b>
		<b>802.680,68</b>

-----  
 Ing. Oswaldo Llerena V.  
**GERENTE PROPIETARIO**

-----  
 Lic. CPA. Lorena Ulloa V.  
**CONTADORA**



**MODAS Y TEXTILES MUNDO AZUL**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011**

INGRESOS		1.021.215,30	
OPERACIONALES		1.021.215,30	
INGRESOS POR VENTAS		1.021.215,30	
INGRESOS VENTAS		102.121.530	
Ventas	1.021.215,30		
INGRESOS POR SERVICIOS		2.394,91	
INGRESOS SERVICIOS		2.394,91	
Otras Ingresos	2.394,91		
		=====	
		<b>1.023.610,21</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>549.384,06</b>	53,67%
Inv. Inicial Materia Prima	98.282,68		
(+) Compras	584.151,15		
(= ) Disponible	682.433,83		
(-) Inv. Final de Materia Prima	181.572,72		
(+) Inv.Inicial Prod.Proceso	40.666,25		
(-) Inv. Final Prod.Proceso	49.684,92		
(+) Inv. Inicial Prod.Terminados	187.736,40		
(-) Inv. Final Prod.Terminados	130.194,78		
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>120.826,58</b>	
Mano de Obra Directa	105.181,87		
IESS Mano de Obra Directa	15.644,71		
<b>COSTO INDIRECT.FABRIC.</b>		<b>87027,8</b>	
lavado Prendas	70.747,06		
Costos Indirectos	12.611,15		
Varios Materiales	2.090,31		
Recargas de Gas	1.579,28		
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>19.799,75</b>	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>841,89</b>	
Gastos de Representación	752,89		
Gastos Publicaciones	89,00		
<b>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</b>		<b>18.957,86</b>	
Gasto Publicidad	18.957,86		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>200.997,68</b>	
<b>GASTOS PERSONAL</b>		<b>55.863,04</b>	
Sueldos	23.584,69		
Décimo Tercer Sueldos	8.917,77		
Décimo Cuarto Sueldos	7.458,00		
Gastos de Aumentación	0,00		
Liquidaciones	3.934,97		
Vacaciones	320,00		
Aporte Patronal	0,00		
Fondo de Reserva	5.795,45		
Medicinas	103,97		
Gasto Capacitación	0,00		
Gasto Refrigerios	2.865,02		
Honorarios Profesionales	0,00		
Gastos De Seguridad	1.400,00		
Pólizas de Seguros	992,33		
Impuestos Municipales	490,84		
<b>GASTOS LOCAL</b>		<b>49.784,42</b>	
Gasto Arriendo	48.959,08		
Servidos Básicos	825,34		
<b>MANTENIMIENTO Y</b>		<b>17.624,18</b>	

<b>REPARACIONES</b>		
Mantenimiento de Maquinaria	696,43	
Mantenimiento de Edificios	544,99	
Mantenimiento de Vehículos	4.337,55	
Gasto Suministros de Oficina	5.104,34	
Gasto Agua Purificada	294,56	
Mantenimiento Equipo de Oficina	3.727,74	
Combustible	2.918,57	
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>		<b>25.327,85</b>
Gasto Dep. Maquinaria	9.480,69	
Gasto Dep. Muebles y Enseres	1.664,63	
Gasto Dep. Equipo de Oficina	362,64	
Gasto Dep. Equipo de Cómputo	824,79	
Gasto Dep. Vehículos	12.995,10	
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>		<b>52.398,19</b>
Gasto Transporte de Mercadería	2.526,71	
Gasto Peajes	642,4	
Gastos Varios	7.391,03	
Gasto Seguros	3.439,95	
Iva En Notas de Venta	9,96	
Gastos No deducibles	1.538,14	
Gastos Por Robo	36.850,00	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>31.754,22</b>
<b>INTERESES PAGADOS</b>		<b>13.672,77</b>
Intereses Pagados	5.520,58	
Comisiones Bancarias	8.152,19	
<b>GASTOS BANCARIOS</b>		<b>18.081,45</b>
Gastos Bancarios y Financieros	18.081,45	
		=====
		<b>1.009.790,09</b>
		-----
UTILIDAD DE EJERCICIO		<u>13.820,12</u> 1,35%
15% Utilidades Trabajadores		<u>2.073,02</u>
		-----
<b>UTILIDAD DE EJERCICIO NETA</b>		<b><u>11.747,10</u></b>
		=====

-----  
 Ing. Oswaldo Llerena V.  
**GERENTE PROPIETARIO**

-----  
 Lic. CPA. Lorena Ulloa V.  
**CONTADORA**

**MODAS Y TEXTILES MUNDO AZUL**  
**BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA**  
**AL 31 DE Diciembre del 2012**

ACTIVOS		809,280,95
CORRIENTES		582,593,41
DISPONIBLE		94,191,28
CAJA GENERAL		1,000,00
Caja	1,000.00	
BANCOS		93,191,28
Banco Pichincha Cta Cte 1566903-9	58,350,51	
Banco Internacional	11,6	
Banco del Guayaquil	34,829,17	
EXIGIBLE		151,934,18
CUENTAS POR COBRAR		151,934,18
Clientes	94,695,24	
Cheques Por Depositar	47,958,46	
Crédito Tributario (RENTA)	9,280,48	
PRÉSTAMOS		0,00
Préstamos Anticipos Empleados	0,00	
REALIZABLE		327,407,68
INVENTARIOS		327,407,68
Inventario de Producto Terminado	280,280,61	
Inventario Materia Prima	31,408,75	
Inventario de Producto Proceso	15,718,32	
PAGOS ANTICIPADOS		9,060,27
IMPUESTOS ANTICIPADOS		9,060,27
Anticipo Impuesto a la Renta	4,477,38	
Anticipo Retención en la Fuente	4,582,89	
NO CORRIENTES		226,687,54
ACTIVOS FUOS		226,687,54
DEPREOABLES		365,032,08
Maquinaria	198,560,97	
Muebles y Enseres	63,146,16	
Equipo de Oficina	15,091,88	
Equipo de Cómputo	16,027,71	
Vehículos	72,205,36	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-138,344,54
Dep. Acum. Maquinaria	-66,875,02	
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-10,535,81	
Dep. Acum. Equipo de Oficina	-2,666,95	
Dep. Acum. Equipo de Cómputo	-12,106,48	
Dep. Acum. Vehículos	-46,160,28	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>809,280,95</b>
PASIVOS		423,497,22
CORRIENTE		342,759,06
CORTO PLAZO		342,759,06
PROVEEDORES NACIONALES		205,892,86
Proveedores de Materia Prima	43,101,86	
Documentos Por Pagar	162,791,00	
Otras Cuetes Por Pagar	0,00	
IMPUESTOS POR PAGAR		29,533,50
Retención Fuente	2,067,83	
Retención Iva 30%	931,97	
Retención Iva 100%	59,48	
IVA Por Pagar	4,198,26	
IVA Cobrado a Crédito	22,275,96	
ACUMULADOS POR PAGAR		20,990,41
Sueldos por Pagar	18,456,63	
Utilidades por Pagar	2,533,78	
PRESTAMOS BANCARIOS		86,342,29
Préstamo Bco. Pichincha 144596800	3,029,52	
Préstamo Bco. Pichincha 102461900	1,899,37	
Préstamo Bco. Internacional 500304778	14,516,46	
Préstamo Bco. Internacional 316693	20,000,00	
Préstamo Bco. Internacional 267901	10,732,41	
Préstamo Bco .Guayaquil	17,984,41	
Préstamo Unifinsa pcf-0009963	18,180,12	
NO CORRIENTE		80,738,16

LARGO PLAZO		80.738,16
PRESTAMOS		80.738,16
Préstamo Bco. Pichincha 144596800	5.836,99	
Préstamo Bco. Pichincha 102461900	171,6	
Préstamo Bco. Internacional	20.648,24	
Préstamo Bco. Guayaquil	49.106,24	
Préstamo Unifinsa pcf-0009963	4.975,09	
		=====
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>423.497,22</b>
PATRIMONIO		385.783,73
CAPITAL Y RESERVAS		371.425,63
CAPITAL SOCIAL		371.425,63
CAPITAL PAGADO		371.425,63
Capital Pagado	371.425,63	
RESULTADOS		14.358,10
PERDIDAS Y GANACIAS		14.358,10
PERDIDAS		
UTILIDADES		14.358,10
Utilidad del Ejercicio — Años Anteriores	0,00	
Utilidad del Ejercicio - Utilidad	14.358,10	
		=====
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>385.783,73</b>
		<b>809.280,95</b>

-----  
 Ing. Oswaldo Llerena V.  
**GERENTE PROPIETARIO**

-----  
 Lic. CPA. Lorena Ulloa V.  
**CONTADORA**

**MODAS Y TEXTILES MUNDO AZUL**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

INGRESOS		1.118.126,01
INGRESOS VENTAS		1.118.426,01
Ventas	1.120.467,60	
Devolución en Ventas	-2.041,59	
INGRESOS POR SERVICIOS		0,00
INGRESOS SERVICIOS		0,00
Descuento en Compras	0,00	
		=====
		<b>1.118.426,01</b>
EGRESOS		1.101.534,13
OPERACIONALES		
COSTO VENTAS		<b>436.519,93</b>
COSTO DE VENTAS		436.519,93
Inv. Inicial Materia Prima	181.572,72	
(+) Compras	402.475,19	
(=) Disponible	584.047,91	
(-) Inv. Rnal de Materia Prima	31.408,75	
(+ ) Inv.Inicial Prod.Proceso	49.684,92	
(-) Inv. Final Prod.Proceso	15.718,32	
(+ ) Inv.Inicial Prod.Terminados	130.194,78	
(-) Inv. final Prod.Terminados	280.280,61	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>173.887,38</b>
Sueldos	133.738,67	
Aporte Patronal	16.249,25	
Décimo Tercer Sueldo	10.591,86	
Décimo Cuarto Sueldo	8.467,99	
Fondos de Reserva	4.839,61	
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		<b>102.166,93</b>
Costo Maquila	28.315,18	
Costo Lavado	54.003,41	
Costo Bordado	7.134,83	
Costo Insumos y Materiales	12.713,51	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>132.842,31</b>
<b>GASTOS PERSONAL</b>		<b>60.200,73</b>
Sueldos	48.419,76	
Aporte Patronal	5.883,00	
Décimo Tercer Sueldo	2.145,21	
Décimo Cuarto Sueldo	2.299,50	
Fondos de Reserva	1.453,26	
<b>GASTOS DE LOCAL</b>		<b>6.000,00</b>
Gasto Arriendo Planta	6.000,00	
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>		<b>447,69</b>
Mantenimiento Maquinaria	447,69	
<b>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</b>		<b>66.193,89</b>
Gasto Publicidad Y Propaganda	66.193,89	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>235.379,63</b>
<b>GASTOS PERSONAL</b>		<b>24.239,39</b>
Sueldos	14.526,08	
Aporte Patronal	1.764,92	
Décimo Tercer Sueldo	952,75	
Décimo Cuarto Sueldo	1.168,00	
Fondo de Reserva	1.220,80	
Gasto de Liquidaciones	2.898,84	
Gasto Capacitación	233,00	
Bono Navideño	1.425,00	
<b>GASTOS LOCAL</b>		<b>124.070,02</b>
Gasto Arriendo Locales	109.402,16	
Gasto Arriendo Medianet	371,00	

Gasto Varios Locales	3.649,30	
Gasto Telf. Celular	5.614,39	
Gasto Agua Potable	610,00	
Gasto Luz Eléctrica	4.301,23	
Gasto Ser. De Internet	121,94	
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>		<b>23.766,35</b>
Mantenimiento Y Reparación	13.075,92	
Gasto Contribuciones	922,67	
Gasto Honorarios Profesionales	1.715,82	
Mantenimiento de Edificios y Locales	1.637,67	
Seguros Activos Fijos		
Mantenimiento de Vehículos	1.403,68	
Gasto Suministros y Materiales	0,00	
Gasto Agua Purificada		
Mantenimiento Equipo de Oficina	1.542,77	
Combustible	3.467,82	
<b>IMPUESTOS Y TASAS</b>		<b>570,32</b>
Patente Municipal	520,32	
Otros Impuestos	50,00	
<b>GASTOS DE DEPRECIACIONES</b>		<b>16.979,75</b>
Gasto Depreciaciones	16.979,75	
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>		<b>45.753,80</b>
Gasto Transporte de Mercadería	5.832,25	
Gastos Varios	1.917,77	
Gastos Alimentación-Refrigerios	2.530,03	
Gastos Pasajes		
Gasto Seguros y Reaseguros	4.913,75	
Gasto No Deducibles	30.560,00	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>20.737,95</b>
<b>INTERESES GANADOS</b>		20.605,14
Intereses Pagados	20.605,14	
<b>GASTOS BANCARIOS</b>		<b>132,81</b>
Gastos Bancarios y Financieros	132,81	
		=====
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>16.881,88</u>
15% trabajadores		<u>2533,78</u>
<b>UTILIDAD DE EJERCICIO NETA</b>		<b><u>14.358,10</u></b>
		=====
----- Ing. Oswaldo Llerena V. <b>GERENTE PROPIETARIO</b>		----- Lic. CPA. Lorena Ulloa V. <b>CONTADORA</b>

## Anexo 5. PROCESOS PARA CONFECCIONAR UN JEANS

1.- Aprobación de la hoja de producción.



2.- Revisión de existencias de acuerdo a la orden de producción en bodega



3.- Trazos y cortes de acuerdo a los diseños requeridos



4.- Entrega de prendas para su posterior confección.



5.- Unión de costados, entrepiernas y bolsillos



6.- Pegado de botones





7.- Revisión de prendas, si están se encuentran en buenas condiciones, caso contrario se realizan correcciones.



8.- Realizan manualidades para personalizar los diseños.



9.- Las prendas son enviadas a lavandería, para darle el color final.



10.- Luego regresa el producto a la fábrica, para ser planchado.



11.- Revisión y empackado del producto en bodega

