



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL
BALANCED SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA COVECC , DE LA PARROQUIA IZAMBA, CANTÓN AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

AUTORA:

MYRIAN ELIZABETH SANGUCHO SAILEMA

RIOBAMBA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de investigación sobre el tema **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COVECC , DE LA PARROQUIA IZAMBA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**, previo a la obtención del título de **INGENIERA DE EMPRESAS**, ha sido desarrollado por la Señorita **MYRIAN ELIZABETH SANGUCHO SAILEMA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **MYRIAN ELIZABETH SANGUCHO SAILEMA**, estudiante de la Escuela Ingeniería de Empresas, de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Myrian Elizabeth Sangucho Sailema

AUTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis, primeramente agradezco al Padre Celestial ya que es quién me ha bendecido en toda etapa de mi vida estudiantil, gracias a Él he logrado llegar hasta donde hoy día me encuentro haciendo mis sueños realidad.

También extiendo un agradecimiento especial a mi Tutora de Tesis la Ing. Rosa Ponce, al Dr. Rafael Humberto Soler González PHD, Ing. Giovanni Alarcón en calidad de Miembro de tesis así como también a mis padres Manuel Sangucho y Lucrecia Sailema, mismos fueron apoyo sustancial ya que con sus conocimientos, experiencias, entrega, esfuerzo, consejos, apoyo, dedicación y motivación constante han logrado en mí finalizar esta etapa de estudios con éxito.

Finalmente agradezco a la Escuela de Ingeniería de Empresas por darme la oportunidad de formarme como profesional y sobre todo al Sr. Fernando Tipantasig y la Sra. Maria Gamboa propietarios de la Empresa COVECC por permitirme aportar con un granito de arena mediante la aplicación de una parte del conocimiento obtenido en las aulas, en el progreso de tan prestigiada empresa.

Myrian Sangucho

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico al Padre Celestial por darme la oportunidad de vivir y estudiar, sobre todo por regalarme una familia maravillosa, además es quién día con día brinda la luz del día a mis padres y a mis hermanas dándonos la fuerza, la sabiduría necesaria para realizar nuestras actividades diarias.

Con mucho cariño principalmente a mis padres Manuel Sangucho y Lucrecia Sailema quienes me dieron la vida y han estado en todo momento ya sea con su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda tanto en los momentos de alegrías como en momentos de tristezas así como también por facilitarme los recursos necesarios para estudiar y mas aun por darme todo lo que soy como persona mis valores, principios, mi carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos.

Finalmente a William Rojano quien forma parte de mi vida y a sido base fundamental para el logro de mis metas.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que amar y alguna cosa que esperar” de Thomas Chalmers

Myrian Sangucho

RESUMEN

Actualmente en el mundo de los negocios el constante cambio impulsa a las empresas a mejorar de manera sustancial tanto en los resultados operacionales como en los financieros. El balanced scorecard es un modelo de Gestión de Control que contribuye a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo resultado sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño establecidos para cada nivel de la empresa.

El objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de gestión basado en la metodología del balanced scorecard para el fortalecimiento organizacional de la Empresa COVECC, de la Parroquia Izamba, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, el cual inicia con el análisis situacional de la empresa, la elaboración del mapa estratégico mismo que permite demostrar, que se logra una gestión alineada debido a la relación causa-efecto que existe entre las perspectivas y finalmente el diseño del cuadro de mando que indica que la gestión será controlada por medio de un sistema informático (sistema de control) permitiendo medir la eficacia de la empresa consolidándose en el mediano plazo concibiendo nuevas estrategias y acertadas decisiones.

La implementación del BSC en la Empresa COVECC se da debido a la necesidad de contar con un modelo de gestión que permita direccionar cada una de las acciones y a su vez ir las monitoreando y controlando previa a la aplicación del proceso administrativo de la misma.

ABSTRACT

This investigation was carried out to analyze that currently in the business world constantly changing efforts companies to dramatically improve both operating results and financings. The balanced scorecard is a model of management control contributes to express the specific strategies that result in measurable objectives through a set of performance indicators established for each level of the enterprise.

Then, the aim of this study is to design a management model based on the balanced scorecard methodology for organizational strengthening the company COVECC, Izamba town, Ambato city, Tungurahua province, which starts with the situational analysis of the company, developing the strategic map itself which you can prove that an aligned management due to the tail-effect relationship between the perspectives and finally the design of control panel indicating that management will be controlled by a computer system relationship is achieved (Control System) allowing to measure the effectiveness of the company in the medium term consolidated devising new strategies and decisions.

The implementation of the BSC (Balanced Scorecard) in the company COVECC occurs due to the need for a management model that allows addressing each of the actions and in turn to be monitored and controlled prior to application of the administrative process in the same.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice general.....	viii
Capítulo I: Problema	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.1.1 Formulación del problema.	1
1.1.2 Delimitación del problema.	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo general.	2
1.2.2 Objetivos específicos.	2
1.3 Justificación de la investigación.....	2
Capítulo II: Marco teórico.....	4
2.1 Hilo conductor.....	4
2.2. Empresa.....	5
2.3. Modelos de gestión gerencial.....	5
2.3.1. Definición de un modelo	5
2.3.2. Gestión administrativa	5
2.3.3. Que es un modelo de gestión	6
2.3.4. Importancia de un modelo de gestión	6
2.3.5. Objetivos de un modelo de gestión administrativa	7
2.3.6. Etapas de un modelo de gestión administrativa	7
2.4. Antecedentes históricos de la administración	8
2.5. Concepto de administración.....	9
2.6. Teoría de la administración.....	10
2.6.1. Teoría de la administración científica	10

2.6.2. Teoría clásica	11
2.6.3. Teoría de las relaciones humanas	11
2.6.4. Teoría neoclásica.....	12
2.6.5. Teoría de la burocracia.....	12
2.6.6. Teoría estructuralista.....	13
2.6.7. Teoría del comportamiento organizacional.....	14
2.6.8. Teoría del desarrollo de las organizaciones	14
2.7. Nuevos enfoques de la administración.....	15
2.7.1. Apreciación crítica de los nuevos enfoques	15
2.8. Business intelligence.....	16
2.8.1. Definición de business intelligence.....	16
2.8.2. Concepto de business intelligence	16
2.8.3. Ventajas de business intelligence.....	17
2.8.4. Factores del mercado impulsores del BI.	18
2.8.5. Ciclo de business intelligence	18
2.9. Balanced scorecard	19
2.9.1. Origen del balanced scorecard	19
2.9.2. Definición de balanced scorecard	20
2.9.3. Concepto de balanced scorecard	20
2.9.4. Beneficios del balanced scorecard	21
2.9.5. Elementos del balanced scorecard	22
2.9.5.1. Misión, visión y valores	22
2.9.5.2. Las cuatro perspectivas	23
2.9.5.3. Objetivos estratégicos	25
2.9.5.3.1. Diseño de estrategias.....	25
2.9.5.4. Mapa estratégico	26
2.9.5.4.1. Pasos para elaborar el mapa estratégico.....	27
2.9.5.5. Indicadores integrales de gestión	28
2.9.5.5.1. Indicadores	28
2.9.5.5.2. Metas.....	29
2.9.5.5.3. Modelo para diseñar indicadores	30
2.9.5.6. Estrategia funcional.....	30
2.9.5.6.1. Iniciativas estratégicas	31

2.9.5.7. Planeación de estratégica	31
2.9.5.7.1. El proceso de planeación estratégica.....	32
2.9.5.7.2. Partes interesadas	32
2.9.5.7.3. La elección de estrategias.....	34
2.9.5.7.4. Las estrategias puestas en acción	34
2.9.5.7.5. Gestión del cambio estratégico	34
2.9.5.8. Matriz estratégica	35
2.9.5.8.1. Objetivos y fines	35
2.9.5.9. Cuadro de mando	¡Error! Marcador no definido.
2.9.5.9.1. El cuadro de mando integral como motor del cambio estratégico	37
2.9.5.9.2. Estrategia corporativa en el cuadro de mando integral	38
2.9.6. Criterios para poder desarrollar el bsc.....	39
2.9.7. Dificultades para la implantación del bsc	40
2.9.8. Balanced scorecard en las empresas privadas	41
2.9.9. El balanced scorecard como sistema de gestión.....	41
Capítulo III: Marco metodológico	43
3.1. Hipotesis o idea a defender	43
3.1.1. Hipótesis general.....	43
3.2. Variables	43
3.2.1. Variable independiente.....	43
3.2.2. Variable dependiente.....	43
3.3. Tipo de investigación	43
3.3.1. Tipos de estudios de investigación.....	43
3.3.2. Diseño de la investigación	44
3.4. Población y muestra	44
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos	45
3.5.1. Método.....	45
3.5.2. Técnica.....	45
3.5.3. Instrumento	46
Capítulo IV: Marco propositivo.....	47
4.1. Título: Análisis de resultados.....	47
4.2. Contenido de la propuesta	53
4.2.1. Desarrollo de la metodología para el diseño e implementación de balanced scorecard como modelo de gestión.	53

4.2.1.1. Paso No. 1. Introducción al balanced scorecard.....	53
4.2.1.2. Paso No. 2. Estudio de la empresa covecc	53
4.2.1.3. Paso No. 3 Estudios de las técnicas de la información	59
4.2.1.4. Paso No. 4 Confección del equipo guía.	59
4.2.1.5. Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía	60
4.2.1.6. Paso No. 6 Usos de la aplicación sistrat.....	60
4.2.1.7. Paso No. 7 Confección del mapa estratégico	65
4.2.1.8. Paso No. 8 Determinación de indicadores	73
4.2.1.9. Paso No. 9 Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables	76
4.2.1.10. Paso No. 10 Implementación del balanced scorecard	78
4.2.2. Análisis de los resultados	80
4.2.2.1. Informe del balanced scorecard a través del software odun aplicado en el mes de julio de la empresa COVECC	80
4.2.3. Verificación de hipótesis o idea a defender	91
Conclusiones	102
Recomendaciones	103
Bibliografía	104
Anexos	107

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Pasos la ejecución de la investigación	44
2	Población a investigarse.....	44
3	Cronograma de capacitación.....	53
4	Actividad económica de la empresa	56
5	Recursos de información	59
6	Equipo de guía	59
7	Indicadores de la Empresa COVECC	73
8	Iniciativas estratégicas	76
9	Derivados de la carnaza	87
10	Eficacia de objetivos en base a la medición del cumplimiento de indicadores	98

11 Eficacia de las perspectivas, basados en el resultado de los objetivos	100
12 Eficacia del sistema de control ODUN.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Hilo conductor	4
2	Ciclo de business intelligence.....	19
3	Modelo del mapa estratégico de Kaplan y Norton (2004).....	27
4	Proceso de planeación estratégica.....	32
5	Como se puede aplicar la responsabilidad social a tu empresa.	33
6	El BSC como modelo de gestión estratégica	42
7	Organigrama estructural de la Empresa COVECC	57
8	Los ejes estratégicos de la Empresa COVECC	58
9	Esquema de la metodología de SISTRAT	61
10	Nivel de la unidad de negocio.....	62
11	Misión de la unidad de negocio	62
12	Análisis del entorno general	63
13	Análisis funcional	63
14	Matriz DAFO	64
15	Formulación de fines y objetivos.....	64
16	Planes generales y acciones específicas.....	65
17	Definición de perspectivas.....	70
18	Definición de objetivos estratégicos	70
19	Definición de indicadores	71
20	Definición de iniciativas/proyecto	71
21	Mapa estratégico de la Empresa COVECC	72
22	Empresas dedicadas al ámbito de curtiembres	82
23	Cuadro de mando de la Empresa COVECC	92
24	Sistema de control de gestión mediante el software ODUN	93

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad la Empresa COVECC presta servicio en el proceso de divido, estacado así como también a la venta al por mayor y menor de carnaza de cuero, al no disponer de un modelo de gestión le conduce a una acción intuitiva de la empresa, muy centrada en el corto plazo, además con la carencia de misión, visión; dando como resultado una deficiente dirección de la empresa, ya que el avance hacia la excelencia en la gestión administrativa está en la mira hacia donde se quiere llegar y como lograrlo, es decir con lo que se puede apoyar para desarrollar planes de acción y alcanzar los objetivos deseados.

También la empresa centra su gestión en la evaluación de los resultados financieros, los cuales informan lo que ya pasó, no se percatan de suministrar información sobre como formular estrategias y tomar decisiones para una adecuada planificación y por lo mismo se da una inadecuada aplicación de los procesos administrativos; esto dificulta la utilización de múltiples herramientas como indicadores de gestión, planificación estratégica, entre otros.

Ante la práctica de una comunicación centralizada por parte de la gerencia y a la falta de liderazgo, hace que en la empresa no tenga un buen clima organizacional dando paso al ausentismo de los colaboradores en los puestos de trabajo.

Todos estos problemas detallados impide el desarrollo de la empresa por lo que es necesario un modelo de gestión que apoyados en la metodología del Balance Scorecard, va a permitir dar solución la situación planteada e identificar y analizar el comportamiento de las variables que intervienen en los objetivos y estrategias.

1.1.1 Formulación del problema.

Inexistencia de un Modelo de Gestión estratégica en la Empresa COVECC.

1.1.2 Delimitación del problema.

En dicho problema se tiene como objeto el modelo de gestión estratégica, y como campo la planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general.

“Diseñar un Modelo de Gestión basado en la metodología del balanced scorecard para el Fortalecimiento Organizacional de la Empresa COVECC, de la Parroquia Izamba, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”

1.2.2 Objetivos específicos.

- ✓ Recopilar la teoría existente respecto al balanced scorecard y su relación con los modelos de gestión empresarial.
- ✓ Plantear una metodología del balanced Scorecard.
- ✓ Formular una propuesta para contribuir al fortalecimiento organizacional con metas e iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de este tema es importante y más aún en este mundo competitivo en donde cada empresa busca establecerse y mantenerse en el amplio mercado de los negocios por esa razón se pretende diseñar un modelo de gestión que busca mejorar los procesos gerenciales, administrativos y operacionales que la Empresa COVECC necesita para suplir los problemas que presenta y por ende conocer y desarrollar herramientas técnicas para poder lograr una gestión de acuerdo con los principios, métodos, y mecanismos modernos de cómo dirigir una empresa.

Por otra parte en el aspecto gerencial es necesario fortalecer el liderazgo, definir una misión, visión que dirija la empresa en base a innovadoras estrategias, ya que el equipo directivo debe ser un soporte en los procesos de planificación, gestión y orientación de estrategias.

En lo administrativo porque es necesario dirigir y coordinar de manera oportuna cada uno de los recursos que la empresa dispone, además de los cambios estratégicos cuando se presenten desviaciones.

En lo operacional es indispensable promover un clima laboral agradable en donde el colaborador se sienta como en su hogar, especificando sus funciones, y facilitando los materiales necesarios para realizar su labor.

Dicha investigación se enmarcará en la metodología del balanced Scorecard, que durante la investigación se denominará BSC, ya que es una herramienta de mucha utilidad para la dirección de la empresa, por lo que al establecer estrategias y transformarlas en acciones innovadoras va promover resultados a largo plazo en mejoras para la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Hilo conductor

Figura 1 Hilo Conductor



Fuente: Elaboración propia

2.2. Empresa

(Gil Estallo & Giner, 2013, pág. 54), la empresa queda definida como una organización formada por un sistema socio técnico abierto en relación permanente con el entorno, que está compuesto por cinco elementos principales: subsistemas técnico (busca la eficacia técnico-productivo), subsistemas humano (persigue la satisfacción de los individuos), subsistemas de dirección (para conseguir la eficacia directiva), subsistema cultural (para lograr el desarrollo organizativo) y subsistema político (que persigue el equilibrio interno y externo de las fuerzas organizativas).

(Witzel, 1999, pág. 106), empresa: término genérico que designa a un negocio o a una actividad económica. Cualquier actividad en la que hay un nivel de riesgo, pero también un potencial de beneficio.

(Gispert, 1999, pág. 196), empresa: institución caracterizada por la organización de factores económicos de la producción.

De acuerdo a la versión de Witzel Morgen se puede concluir que una empresa es cualquier tipo de actividad económica que trabaja enfocado a un mismo fin común, y con la ayuda de cada uno de los recursos económicos, financieros, materiales, humanos, tecnológicos mismo que puede transformarse en un potencial beneficio.

2.3. Modelos de gestión gerencial

2.3.1. Definición de un modelo

(Witzel, 1999, pág. 190), modelo: En teoría de gestión, es un diagrama u otra representación de la forma de funcionamiento de un sistema o proceso determinado.

2.3.2. Gestión administrativa

(Gonzales, 2003), la gestión administrativa a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

2.3.3. Que es un modelo de gestión

(Peña & Álvarez, 2011), es un marco de referencia para la administración de las empresas que implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Un modelo se puede citar que es una representación de los procesos que una empresa direcciona y ejecuta para el logro de sus objetivos. Se debe incluir un perfil que sea coherente y unificado además debe definir los objetivos así como también la administración de todos los recursos. De acuerdo al proceso de gestión se tiene: el planificar, controlar, la definición de objetivos, decisión para solucionar problemas, la comunicación, la capacitación del personal, y la influencia de poder.

El modelo de gestión busca involucrar a las personas encargadas de la organización, funcionamiento, y de las practicas lucrativas en centrar su atención entre las dinámicas internas de cambio con el fin de revisar los resultados que están obteniendo en conjunto con los demás actores de la empresa el propósito es transformar y hacer funcionar a la empresa identificando los obstáculos que se presenten y derivarlos, no se pretende cambiar las cosas haciendo siempre los mismo. Un modelo de gestión es aquel que reúne todas las acciones necesarias para generar ambientes para que todos cooperen para el alcance de los objetivos.

Basándome en la versión del video de Luis Peña y Natzuko Álvarez se puede concluir que un modelo de gestión es la clave de una empresa para direccionar de manera planificada y responsable cada uno de los recursos disponibles hacia el logro de los objetivos; un modelo de gestión es la aplicación de los procesos administrativos como es: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar teniendo siempre en cuenta la naturaleza, condiciones y necesidades de una empresa para de esta manera atender las demandas y exigencias con el fin de hacer frente a los problemas que se presenten para conseguir la excelencia total.

2.3.4. Importancia de un modelo de gestión

(Ufg.edu.sv, 2007), los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por los clientes.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos, estos sistemas se llaman flujos de trabajo y son sistemas informáticos que aprueban la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en el mismo, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

Apoyándome en la información generada por Ufg.edu.sv (internet), un modelo de gestión en una empresa juega un papel crucial ya que contiene estrategias de gestión operativa para el caso de la Empresa COVECC el sistema de gestión se denomina cuadro de mando diseñado en un software informático ODUN mismo que va permitir disponer de un sistema de control con el cual puede ir monitoreando constantemente con el fin de evaluar la eficacia de la empresa.

2.3.5. Objetivos de un modelo de gestión administrativa

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los objetivos siguientes:

- ✓ Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- ✓ Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- ✓ Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evaluación histórica.
- ✓ Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

2.3.6. Etapas de un modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- ✓ **Análisis de la estructura funcional:** Definición de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y de los flujos de información entre ellas.

- ✓ **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que vincula el servicio y el objeto de dicha interacción.
- ✓ **Identificación de los procesos de la institución:** Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

2.4. Antecedentes históricos de la administración

(Chiavenato, 2006, págs. 23, 24), la historia de la administración es reciente, se ha desarrollado con bastante lentitud pero a partir del siglo XX tuvo un avance y una innovación notable. Actualmente, la sociedad típicamente de los países desarrollados es plural, la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios) se confía a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etc.) que deben administrarse para ser eficientes y eficaces. A mediados del siglo XIX la sociedad era diferente, las organizaciones era pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres de artesanos, escuelas pequeñas, tiendas de esquina, profesionales independientes (médicos, abogados y artistas, que trabajaban por cuenta propia), labradores, entre otras opciones. A pesar de que el trabajo siempre existió en la historia de la humanidad, también el desarrollo de las organizaciones y su administración.

(Chiavenato, 2006, págs. 25, 26, 31), en resumen, se cita los orígenes de la administración:

- ✓ A lo largo de la historia de la humanidad siempre existió forma alguna, simple o compleja, de administrar las organizaciones.
- ✓ El desarrollo de las ideas y teoría sobre la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, acelerándose a partir del inicio del siglo XX.
- ✓ La influencia de los filósofos como Sócrates quien dice que la administración es una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia; mientras que Platón (nombre verdadero fue Aristocles) expone su forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos; pero Aristóteles impulsa diversas disciplinas y abrió el horizonte al conocimiento humano sobre los conceptos de la administración en la antigüedad extraordinariamente. Con el surgimiento de la edad moderna la filosofía se desentendió de los problemas

administrativos, además se destacó Francis Bacon que basado en el método experimental e inductivo surge la preocupación administrativa de separar lo esencial de lo accidental o accesorio y finalmente René Descartes da impulso muy valioso a la matemática y la geometría.

- ✓ La organización de la iglesia católica influyo en el pensamiento administrativo. La organización militar influyó en la administración, basado en un libro denominado el arte de la guerra escrito por Sun Tzu, (un famoso estratega militar chino), que contribuyó con algunos principios como es la unidad de mando en donde cada subordinado debe tener un superior que representa el núcleo de la organización militar en teoría administrativa que se asimilaría e incorporaría más adelante.
- ✓ La revolución industrial creó el contexto industrial, tecnológico, social, político y económico que permitió el surgimiento de la teoría administrativa.
- ✓ Los economistas liberales como Adam Smith proporcionaron un razonable apoyo para la aparición de algunos principios administrativos que se aceptarían posteriormente. La idea de Carlos Marx y Federico Engels promovieron el surgimiento del socialismo y del sindicalismo.
- ✓ La influencia de los pioneros y emprendedores fue fundamental para la creación de las condiciones básicas del surgimiento de la teoría administrativa.

2.5. Concepto de administración

(Gil Estallo & Giner, 2013, pág. 60), la administración consiste en dirigir los recursos materiales y personas hacia los objetivos comunes de las organizaciones; por lo tanto, la administración diseñan un ambiente de trabajo para poder alcanzar de forma eficiente los objetivos seleccionados.

(Andino Merino, 2011, pág. 3), es la ciencia social y el arte, que a través de métodos, técnicas, procedimientos y sistemas prevé, planifica, organiza, integra, dirige y controla los recursos humanos y materiales de una organización para alcanzar de una manera óptima los objetivos de la misma y lograr la satisfacción plena del cliente interno y externo.

De acuerdo a la versión del Ing. Fausto Andino puedo concluir que la administración es una ciencia social porque sus principios son aplicables en diferentes ámbitos empresariales; es

un arte porque se crea valor para la empresa por medio de la gestión del administrador en la aplicación del proceso administrativo que involucra a todo el personal de la empresa en busca del logro de los objetivos deseados.

2.6. Teoría de la administración

2.6.1. Teoría de la administración científica

(Chiavenato, 2006, págs. 58,59), la administración científica, iniciada por Taylor y sus seguidores, constituyó la primera teoría administrativa. La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los operarios y la importancia de las tareas. En el primer periodo de su obra, Taylor se dedicó exclusivamente a la racionalización del trabajo de los operarios y durante el segundo periodo definió los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa.

La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo del operario, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división y especialización de las tareas del trabajador y busca la eliminación del desperdicio, de ociosidad del operario y la reducción de los costos de producción. La forma de obtener la colaboración de los operarios era mediante el apego a los planes, incentivos salariales y de los premios de producción, con base en el tiempo estándar (eficiencia =100%) y en la convicción de que el salario constituye la única fuente de motivación para el trabajador (hombre económico) el diseño de cargos y tareas enfatizan el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia. Se comprobó que no representaba ningún adelanto a la racionalización del trabajo del operario, si el supervisor, jefe, gerente y director continuaban trabajando bajo el mismo empirismo.

Para involucrar a los niveles más altos los ingenieros de la administración científica se interesaron en los principios de la administración capaces de encauzar el comportamiento de los gerentes y jefes. Sin embargo, se han hecho innumerables críticas a la administración científica como; el mecanismo de su enfoque, la súper especialización que robotiza al operario, la visión microscópica del hombre considerado aisladamente como un apéndice de la maquinaria industrial, la ausencia de cualquier comprobación científica de sus

afirmaciones y principios, el enfoque incompleto que involucra tan solo la organización formal, lo que deja a un lado el resto de la vida de una empresa, un enfoque descriptivo, normativo y típico del sistema cerrado.

2.6.2. Teoría clásica

(Chiavenato, 2006, pág. 75), el pionero de la teoría clásica, Henry Fayol, es considerando junto a Taylor uno de los fundadores de la administración moderna, definió las funciones básicas de la empresa, el concepto de la administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar) los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol existe una proporcionalidad de la función administrativa que se reparte en todos los niveles de la empresa. La teoría clásica una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia. El énfasis de la estructura lleva a que la organización se entienda como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría de la organización se restringe exclusivamente a la organización formal, para estudiar racionalmente la organización.

2.6.3. Teoría de las relaciones humanas

(Chiavenato, 2006, págs. 90, 91), los orígenes de la teoría de las relaciones humanas se remontan cuando la influencia de las ideas pragmáticas y de la iniciativa individualista, en Estados Unidos, dieron inicio a la democracia. Ya en la práctica tal teoría surgió con el experimento de Hawthorne. La experiencia de Hawthorne marca a largo de su desarrollo inicio de una nueva teoría encargada de valores humanistas en la administración, trasladando la preocupación por la tarea y la estructura a la inquietud por las personas.

Las ejecuciones del experimento de Hawthorne incluyeron nuevos vocablos en el diccionario de la administración: la integración y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales, la atención hacia nuevas formas de recompensa y sanciones no materiales, estudio de los grupos informales, así como la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento

de las personas y la importancia del significado del puesto para las personas que los realizan.

En la orientación humanista, los investigadores se encuentran con una civilización industrializada, la cual fomenta que las empresas se preocupen exclusivamente por su supervivencia financiera y por una mayor eficiencia para obtener ganancias. De esta manera todos los métodos se dirigen a la eficiencia y no hacia la cooperación humana (mucho menos hacia objetivos humanos) a esto se debe la necesidad de un tratamiento profiláctico y preventivo del conflicto industrial: el choque entre los objetivos de las organizaciones y los objetivos individuales de los participantes. Por tanto, resulta indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de las organizaciones industriales: la función económica (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la función social (distribuir satisfactores entre los participantes trabajadores para garantizar el equilibrio interno).

2.6.4. Teoría neoclásica

(Chiavenato, 2006, págs. 148, 149), la teoría neoclásica (escuela operacional o del proceso administrativo) surge la necesidad de utilizar los conceptos vigentes y relevantes de la teoría clásica, corrigiendo las exoneraciones y distorsiones típicas de la etapa pionera y reuniéndolas con otro concepto válido y relevante que ofrecen otras teorías administrativas más recientes. La teoría neoclásica se distingue por algunas características marcadas énfasis en la práctica de la administración, reafirmación relativa (y no absoluta) de los postulados clásicos, en los principios clásicos de la administración, en los resultados y en los objetivos y sobre todo, el eclecticismo abierto y receptivo. La teoría neoclásica considera a la administración como una técnica social básica. Esto implica necesariamente que el administrador conozca también los aspectos específicos de su trabajo; relacionados con la dirección de las personas dentro de las organizaciones.

2.6.5. Teoría de la burocracia

(Chiavenato, 2006, págs. 227, 228), la teoría de la burocracia surgió de la teoría general de la administración, alrededor de la década de 1940, cuando la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas disputaban entre sí un sitio en la teoría administrativa y presentaban

señales de obsolescencia y agotamiento para su época. Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad. La burocracia, el capitalismo y la ciencia moderna constituyen las tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios religión (protestantismo).

Existen tres formas de sociedad y de autoridad (tradicional, carismática, y burocrática). La denominación burocrática tiene un aparato administrativo que corresponde a la burocracia. El modelo burocrático de Marx Weber sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa. Las características de la burocracia son: carácter Legal formal y racional, impersonalidad jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización, profesionalización y completa previsibilidad del funcionamiento. Las ventajas de racionalidad burocrática son evidentes, a pesar de los dilemas de la burocracia.

2.6.6. Teoría estructuralista.

(Chiavenato, 2006, pág. 255), la teoría estructuralista surgió por alrededor de la década de 1950, como un desdoblamiento de los análisis, que autores enfocados en la teoría de la burocracia intentaron conciliar tanto la tesis propuestas por la teoría clásica como las de la teoría de las relaciones humanas.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se realiza con un enfoque múltiple y globalizador: deben comprenderse tanto la organización formal como informal (en una alusión a la teoría clásica y de las relaciones humanas), deben considerarse las recompensas, las sanciones materiales y las sociales, así como la conducta de las personas; también deben tomarse en cuenta todos los tipos de organizaciones (empresas industriales, comerciales de servicios, ejército, iglesias, partidos políticos, universidades, hospitales, etc.), los diferentes niveles jerárquicos deben incluirse en el análisis organizacional, así como las relaciones externas de la organización con otras organizaciones (énfasis inter organizacional). La teoría estructuralista inaugura los estudios sobre el ambiente dentro del concepto de las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su contexto externo. Hasta entonces, la teoría administrativa se

había confinado a los estudios de los aspectos internos de la organización dentro de una concepción de sistema cerrado.

2.6.7. Teoría del comportamiento organizacional

(Chiavenato, 2006, pág. 289), la teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias de la conducta en la administración. Para muchos, representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Surgió en 1947 en Estados Unidos, dentro de un fundamento ampliamente democrático. La teoría del comportamiento se basa en nuevas proposiciones sobre la motivación humana, sobre todo en las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg. El administrador debe conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas.

Uno de los predilectos de los conductistas son los estilos de administración. McGregor delineada dos extremos: la teoría X y la teoría Y mientras que Likert propone cuatro sistemas organizacionales, variado desde un sistema autoritario explorador hasta un sistema participativo grupal inmediatamente democrático. La teoría del comportamiento enfatiza el proceso decisorio. Todo individuo es un tomador de decisiones, con base a la información que recibe de su ambiente, procesarla según sus convicciones y al asumir actitudes, opiniones y punto de vista de las circunstancias.

2.6.8. Teoría del desarrollo de las organizaciones

(Chiavenato, 2006, pág. 289), el DO nació en la década de 1960 en función de los cambios en el mundo de las organizaciones y en función de la inadecuación de las estructuras convencionales. El DO tiene su origen en la teoría del comportamiento y en los consultores de dinámica de grupo y conducta organizacional, el DO amplió su área de actuación y llegó a enfocar la organización como un todo y asumió el enfoque sistémico. En este punto obtuvo la apariencia de teoría administrativa. Él DO presenta nuevos conceptos de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de presuposiciones de la teoría del comportamiento.

El DO se constituye básicamente de tres etapas: recolección o levantamiento de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Existe una variedad de técnicas de DO para la relación interpersonal, grupal, intergrupal y organizacional, como: entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional, consultoría de procesos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupal y suministro de información.

2.7. Nuevos enfoques de la administración

(Chiavenato, 2006, pág. 489), la carrera por la evolución.- haciendo analogía con los peces, ya no ocurre que las organizaciones grandes se coman a las pequeñas. Hoy el tamaño no es lo que cuenta. Son las organizaciones más ágiles (de cualquier tamaño) las que quiebran las piernas de las organizaciones lentas (de cualquier tamaño). Importa el dinamismo de la organización, no su tamaño. En esa carrera sin fin, ocurre una verdadera selección darwiniana. Adaptación, aprendizaje y cambio son los ingredientes básicos de las especies organizacionales exitosas.

(Gabriela, 2009), los sistemas administrativos son de vital importancia para cualquier tipo de empresa, independientemente cual sea la actividad económica de estas, sino tenemos un sistema muy organizado, y muy claro para poder mejorar cada día el servicio hacia nuestros clientes no podrá ser una empresa exitosa.

De acuerdo a la versión de los autores Idalberto Chiavenato y Gabriela puedo decir que la administración desde sus orígenes tiene trascendencia hasta hoy en día ya que basándose en los conocimientos ancestrales se impulsa un sistema administrativo organizado, en el cual se encuentra claramente definido los objetivos estratégicos a alcanzarse enfocados a la creación de valor de la empresa.

2.7.1. .Apreciación crítica de los nuevos enfoques

(Chiavenato, 2006, pág. 478), vivamos a lo largo del libro que las teorías administrativas presentan diferentes enfoques para la administración de las organizaciones. Cada una de ellas refleja los fenómenos históricos, sociales, culturales, tecnológicos y económicos de su época y contexto, así como los problemas básicos que afligían y molestaban a las organizaciones.

Cada teoría representa soluciones administrativas encontradas para determinadas circunstancias que toman en cuenta las variables en las cuales se enfoca y los temas considerados más relevantes.

Sin embargo, decir que una teoría ya está rebasada requiere de cierta cautela. Inclusive la administración científica (la centenaria pionera de la teoría administrativa) aun hoy es indispensable en la búsqueda de eficiencia y productividad en la base de las fábricas para adecuar y alinear las organizaciones a los estándares mundiales de excelencia.

El futuro camino de la teoría administrativa está, no en la simple y sencilla cancelación de las teorías anteriores que se muestran cada vez más rebasadas y obsoletas cada día que pasa, sino en su evolución o revolución hacia los nuevos y diferentes enfoques, estos que son más adecuados al mundo actual.

2.8. Business Intelligence

2.8.1. Definición de Business Intelligence

(Vitt, Luckevich, & Misner, 2003, pág. 11), en términos Business intelligence, también es conocido como BI, es relativamente nuevo. El término es usado por diferentes expertos y fabricantes de software para distinguir un amplio rango de tecnologías, plataformas de software, y aplicación específica de procesos.

(Sinnexus), Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

De acuerdo a las versiones anteriores se puede colegir que Business Intelligence es una herramienta inteligente que arroja resultados en base a los datos insertados en un software mismo que contribuye a la toma de decisiones acertadas.

2.8.2. Concepto de Business Intelligence

(Rio, 2006, pág. 50), Business Intelligence: herramientas específicas que proporcionan inteligencia al negocio y permiten al usuario acceder a la información que necesita en el

momento oportuno. La mejora de cada uno de estos elementos y su integración genera la inteligencia necesaria para responder proactivamente a las necesidades del mercado.

(Cano, 2007, pág. 23), BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre una área (normalmente almacenada en un datawarehouse), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. El proceso de Business Intelligence incluye la comunicación de los descubrimientos y efectúa cambios. Las áreas incluyen clientes proveedores, productos, servicios y competidores.

Según Buksard, Molloy y Richards (2000), comenta en su artículo que la necesidad de nuevas herramientas de acceso y reporte de información, para diversos tipos de usuarios, ha impulsado la creación de nuevas herramientas, colectivamente conocidas como Business Intelligence, que no es una sola tecnología o aplicación, no es una “cosa”, sino que se trata de una “suite” de productos que trabajan de manera conjunta para proveer datos, información, reportes analíticos que satisfacen de una gran variedad de usuarios finales.

De acuerdo a la versión de Buksard, Molloy y Richards puedo comentar que en el mundo de los negocios las empresas necesitan mantenerse actualizadas para ser competitivas, razón por la cual en la presente investigación se pretende diseñar una herramienta inteligente como es el cuadro de mando mismo que va a cumplir la función de un sistema de control que transforme datos en información además reportes de la información generada con el fin de responder rápidamente ante dichos resultados.

2.8.3. Ventajas de Business Intelligence

(Cano, 2007, pág. 25), uno de los objetivos básicos de los sistemas de información es que nos ayuden a la toma de decisiones. Cuando un responsable tiene que tomar una decisión pide búsqueda de información, que le servirá para reducir la incertidumbre.

El uso de información que permita a las organizaciones dirigir de la mejor forma, decidir, medir, gestionar, optimizar el alcance de la eficiencia y los resultados financieros. La habilidad de proporcionar datos/información en un proceso (o aplicación) funcional para permitir mostrar un hecho específico y que en ese contexto puede originar una acción.

2.8.4. Factores del mercado impulsores del BI.

(Rio, 2006, págs. 51, 52), El entorno competitivo al que nos referimos al principio lleva a las organizaciones a apostar por la inteligencia de negocio. Fue la globalización la que dio un importante impulso al desarrollo del BI. En un entorno global y competitivo el volumen de datos que manejan las compañías y las interacciones que realizan crecen exponencialmente. A esto hay que añadir todas las implicaciones que se derivan de las distintas regulaciones legales vigentes en cada momento del país. En este sentido, las soluciones de BI tienen que ser capaces de manejar, tatar y gestionar distintas fuentes de datos para lo que se requiere una tecnología más potente y escalable.

En concreto existen tres factores que hacen más necesaria que nunca la adopción de una estrategia de Business Intelligence:

- ✓ **Mejorar la competitividad**, incrementando los ingresos y reduciendo los costes; el BI permite alcanzar este objetivo facilitando una visión integral y oportuna de la información que posibilita la toma de decisiones.
- ✓ **Gestionar la complejidad**, ya que gracias al BI las compañías pueden organizar y analizar sus datos y descubrir así patrones de comportamiento y tendencias.
- ✓ **Explotar las inversiones existentes**, el BI añade valor a las inversiones en Técnicas Informáticas al entregar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales.

Basándome en la versión de Luis Méndez del Rio, cito la importancia de la aplicación del business intelligence en la Empresa COVECC ya que por medio de ello se puede hacer frente al entorno cambiante (globalización), siendo competitivo, respondiendo de forma ágil y eficiente a las adversidades que se presenten y sobre todo impulsando el retorno de la inversión apoyándose en el sistema informático ODUN.

2.8.5. Ciclo de Business Intelligence

(Vitt, Luckevich, & Misner, 2003, pág. 15), es importante entender que business intelligence es mucho más que una actitud empresarial o una tecnología a disposición de la organización, de hecho es un marco de referencia para la gestión de rendimiento empresarial, un ciclo continuo para el cual las compañías definen sus objetivos, analizan

sus procesos, adquieren conocimientos, toman decisiones, miden sus éxitos, y comienzan el ciclo nuevamente. Business Intelligence ayuda a los gerentes a tomar las mejores decisiones más rápidamente en los niveles estratégico y operativo.

Figura 2 Ciclo de Business Intelligence



Fuente: libro de Business Intelligence de Elizabeth Vitt, pag. 15

2.9. Balanced Scorecard

2.9.1. Origen del balanced Scorecard

(Torres & Gonzales, 2010, pág. 24), El cuadro de mando integral, es la traducción al español del Balanced scorecard (BSC) sistema que originalmente se desarrolló para la medición de los procesos financieros y que en la actualidad se ha convertido en un reconocido sistema integral de administración de la eficacia. Los antecedentes del BSC se pueden buscar en el tableau de board que se puso de moda en Francia en los años sesenta la cual incorpora en su documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Esta herramienta fue evolucionando y combinando tanto indicadores financieros como no financieros para el control de los negocios.

(Niven, 2003, págs. 33, 34), el balanced scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan, un profesor de contabilidad de la universidad de Harvard, y David Norton consultor del área de Boston. En 1990 Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultan adecuadas para el entorno actual. Los representantes de las compañías estudiantes junto con Kaplan y Norton estaban convencidos de que basarse únicamente en medidas financieras no estaba su habilidad para

aumentar el valor de la empresa. Se discutieron varias alternativas posibles, concluyéndose en la idea de un Scorecard, en la cual se capturarían las actividades realizadas a lo largo de toda la organización: cliente, procesos internos, actividades de los empleados y por supuesto lo concerniente a los accionistas.

En base a las versiones de los autores Torres M. & Gonzales de la Cuesta y Niven Paúl se determina que el origen del balanced scorecard fue desarrollado por Kaplan y Norton en vista a las necesidades presentadas, con el afán de crear valor para las empresas por lo que nace la idea de integrar indicadores financieros y no financieros impulsando respuestas tanto a los aspectos financiero, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje

2.9.2. Definición de balanced scorecard

(Ballvé, 2002, pág. 201), el BSC es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es una respuesta para el sistema de indicadores del cuadro del mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzca a avances competitivos en la organización.

Según (Martínez R., 2001), Hay una fase que dice “no se puede gestionar lo que no se puede medir”. El balanced scorecard (BSC) es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de una compañía que le permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en su conjunto.

2.9.3. Concepto de balanced Scorecard

(Norton & Kaplan, 2009), El balanced scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica. Un equipo de instrumentos que se entrega a los directivos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

(Palacios, 2010, pág. 117), el balanced scorecard es planificar a futuro, conforme a las perspectivas seleccionadas, las diferentes metas que una organización se pone alcanzar en un periodo de tiempo determinado su realización requiere que:

- ✓ Los indicadores tengan sentido a establecer relación de causa-efecto entre ellos. Mientras ISO contiene indicadores operacionales, BSC contiene indicadores estratégicos del negocio, de manera que es prácticamente un plan de negocios.
- ✓ El BSC integra el desarrollo y establece la cadena lógica de control de causa y efecto de los indicadores.

(Torres & Gonzales, 2010, pág. 25), balanced scorecard es un sistema integrado y equilibrado de indicadores financieros y no financiero representativos de la estrategia de la unidad de negocios bajo el planteamiento de la actual dirección estratégica y de gestión competitiva.

De acuerdo a los conceptos presentados acerca del balanced scorecard por los anteriores autores se puede decir que el BSC es una herramienta muy importante para la gestión estratégica de la empresa mediante la previa definición de objetivos estratégicos, indicadores, e iniciativas estratégicas mismos que son diseñados en el mapa estratégico y trasladados al cuadro de mando estableciendo un sistema de monitoreo constante previo al pleno cumplimiento de la misión y visión de la misma.

2.9.4. Beneficios del balanced Scorecard

(Gutierrez & Martinez, 2005, págs. 199, 200), Los beneficios son muchos entre ellos los siguientes:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Mejora la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento
- ✓ Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
- ✓ Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- ✓ Orientación hacia la creación de valor agregado.
- ✓ Integración de la información de las diversas áreas de negocios.

- ✓ Mejora y controla la capacidad de análisis y de la toma de decisiones de una manera más eficiente.
- ✓ Usa e integra indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales.
- ✓ Permite a la gerencia conocer los resultados operativos y contribución de la gestión de sus empleados

Sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee, es que permite a la organización mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia definiendo objetivos en el corto, mediano, y largo plazo, es decir que le ayude a mantener el rumbo deseado.

2.9.5. Elementos del balanced Scorecard

2.9.5.1.Misión, visión y valores

(Norton & Kaplan, 2009), **misión** es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes.

(Frances, 2006, págs. 54, 46, 47), **visión.-** las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para ello deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez años. La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. La visión se puede definir en tres dimensiones posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial. El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. Esta ubicación va desde líder absoluto hasta empresa reconocida. El ámbito geográfico puede ser local, sub-nacional, nacional, regional, continental, o global. El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera, en términos de los segmentos que abarca, sea horizontales (segmentos de mercado) o verticales (eslabones de la cadena de producción). La visión debe ser memorable, motivadora y medible.

(Frances, 2006, pág. 44), **valores.**- los valores plantean el marco ético social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideraba deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. Actualmente, la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes.

Apoyándome en la versión de Norton & Kaplan y Antonio Francés sobre el tema de la misión, visión y los valores puedo concluir que los tres factores constituyen la brújula de la empresa y que mediante ello direcciona las actividades hacia el logro de los objetivos, teniendo como premisas fundamentales el conocimiento claro y preciso de: ¿cuál es la razón de ser de la empresa?, ¿cuál es su aspiración dentro de cinco años? y sobre todo ¿dentro de qué condiciones conductuales el talento humano va a desempeñar sus funciones encomendadas?. Para el caso de la empresa COVECC es necesario formular la misión y visión con el fin de sustituir la gestión intuitiva vigente hasta hoy, dando paso hacia la excelencia en la gestión administrativa con el objetivo de plantear hacia donde se quiere llegar y cómo lograrlo.

2.9.5.2.Las cuatro perspectivas

(Ballvé, 2002, págs. 202, 203, 204), **la perspectiva financiera:** la porción financiera de un balanced scorecard de gestión incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad crecimiento y valor del accionista. Cada dimensión puede constar de muchos tipos diferentes de medidas financieras. La rentabilidad, por ejemplo, puede medir tanto el flujo de caja o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia. La dimensión del crecimiento comprende el aumento global de las ventas y de los ingresos operativos divisionales. El valor divisional del accionista indica medidas tales como aumentos de participación de mercado, retornos sobre capital, evaluación del valor de existencias, gestión precio-beneficio y rentabilidad de los dividendos.

La perspectiva del cliente: esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión, y servicio del producto y coste de calidad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. En relación con los productos existentes, expresa el tiempo que se tarda desde que se recibe un pedido hasta su entrega. Para productos nuevos, mide el tiempo hasta el ingreso al mercado o desde la definición del producto hasta el primer despacho al cliente. La dimensión calidad registrada los defectos errores o problemas recibidos por aquel. Estos pueden ser interpretados de manera amplia; comprende desde el efecto físico del producto errores tipográficos, información incorrecta o entregas tardías, hasta pronósticos inadecuados o información faltante. La dimensión, gestión y servicio mide como ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente. El coste de propiedad incluye medidas tales como: costes de facturación, costes de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes. Las cuatro dimensiones juntas: tiempo, calidad, gestión y servicio y coste de propiedad reflejan la percepción del valor total del cliente.

La perspectiva interna: la perspectiva interna del balanced scorecard examina aquellos procesos y operaciones del negocio que incluye más directamente en la satisfacción del cliente. Abarca a menudo tres dimensiones: tiempo del ciclo, calidad y productividad. Las medidas del tiempo del ciclo interno pueden rastrear pasos específicos del proceso, como, por ejemplo, el tiempo de pedido y recepción de materiales de los proveedores, le dé traslado de productos y materiales entre plantas, el de fabricación y montaje de productos, el de entrega del producto al cliente, el de procesamiento de pedidos del cliente. La dimensión calidad puede comprender evaluaciones de defecto simples o indicadores más sofisticados, tales como el índice de rendimiento de la primera pasada, que registra el número de ítem que pasaron a través de un proceso sin ninguna reelaboración o error. La dimensión productividad refleja las capacidades del empleado, eficacia y motivación especialmente la forma como se evidencia en la producción por persona por hora o por día.

La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional: la innovación y el aprendizaje incluye tres dimensiones primarias: innovación de mercado, aprendizaje, mejora operacional continua y activos intelectuales. La primera registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios. Las compañías con gran cantidad de

productos, tales como 3M, controlan y fijan objetivos entorno al porcentaje de total de ventas generadas por productos de menos de cuatro años de antigüedad. Otras empresas hacen un seguimiento el número de patentes que registran o del número de trabajos de investigación publicados por los empleados. A fin de cumplir con sus objetivos en estas aéreas las compañías dirigen los procesos que generan los nuevos productos, servicios, patentes o u investigaciones.

De acuerdo a la versión que Alberto Ballvé realiza con respecto a las cuatro perspectivas; la presente investigación va aplicar todas y cada una de ellas acorde a la necesidad que la Empresa COVECC establece. Estas serán plasmadas en la elaboración del mapa estratégico integrado por la parte económica-financiera; la satisfacción del cliente; el aspecto relacionado a los servicios tanto en el proceso de dividido, estacado y la comercialización de la carnaza de cuero así como también la proyección de nuevos servicios y acerca de las competencias de los colaboradores.

2.9.5.3. Objetivos estratégicos

(Frances, 2006, págs. 53, 54), la estrategia competitiva, corporativa o de unidad de negocios, se describe mediante un magnifico grafico llamado mapa estratégico. El mismo está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

2.9.5.3.1. Diseño de estrategias

(Chiavenato & Arao, 2010, pág. 208), los objetivos estratégicos indican los que se quiere y debe hacer; las estrategias señalan como se debe hacer y los objetivos establecen el rumbo tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen como desplegar, reasignar, ajustar y recopilar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y como utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Entonces los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos. Para mantener una

ventaja competitiva en un mundo muy comprometido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de los tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

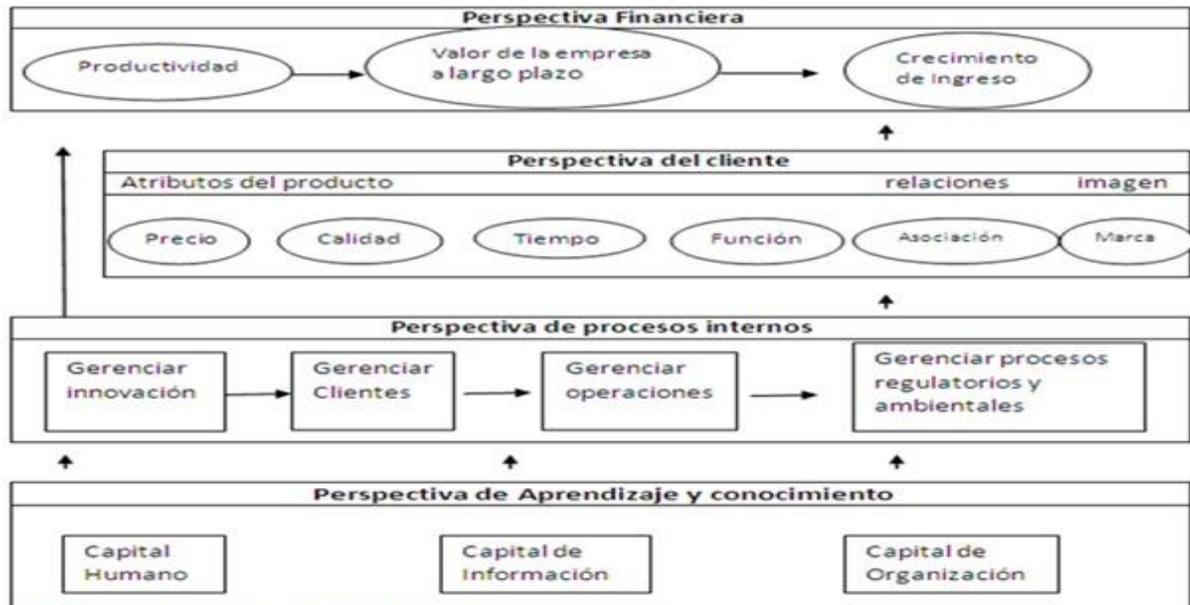
- ✓ **Excelencia operacional:** a ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la magnificencia en los procesos administrativos y operaciones esenciales.
- ✓ **Liderazgo de producto:** son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios, como las estrategias ejecutadas por Intel líder de productos en el área de procesadores de computadora, o por Niké en la moda deportiva.
- ✓ **Empatía con el cliente:** son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a los clientes específicos lo que requieren. Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencias para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato las ventajas competitivas a utilizarse simultáneamente por la Empresa COVECC en un mercado competitivo serán los tres tipos de estrategias acorde a las cuatro perspectivas que plantea el modelo de gestión balanced scorecard.

2.9.5.4. Mapa estratégico

(Frances, 2006, págs. 245, 246, 247), en su libro mapa estratégico (2004), Kaplan y Norton ofrecen un esquema para la elaboración de los mapas estratégicos como se muestra en la siguiente figura. Hacer uso de la propuesta de valor al cliente y de la cadena de valor según las características genéricas como principales conceptos de apoyo.

Figura 3 Modelo del Mapa estratégico de Kaplan y Norton (2004)



Fuente: adaptado de Kaplan y Norton 2004

2.9.5.4.1. Pasos para elaborar el mapa estratégico

(Frances, 2006, pág. 251), para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2004) se puede seguir los siguientes pasos:

Estrategia genérica y temas estratégicos: la fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.

Perspectivas de accionistas: el último objetivo es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.

Perspectiva de clientes: se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptado. La propuesta de valor al cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

Perspectivas de procesos: la empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena de valor correspondiente a la estrategia genérica adoptada.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se debe contar con las familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar las brechas detectadas.

De acuerdo a la versión de Antonio Francés sobre los pasos para la elaboración del mapa estratégico en el caso de la Empresa COVECC se proyecta de la siguiente manera: en la parte financiera se enfocara a las medidas de rentabilidad y crecimiento del ingreso; en la parte del cliente se destinara a la plena satisfacción del mismo y por ende en el incremento de clientes; en el aspecto de procesos internos está contenida por la eficiencia en las operaciones, la gestión comercial, nuevos servicios, generar valor agregado; y finalmente en al aspecto de crecimiento y aprendizaje se analizara los sistemas de información, el clima laboral, y las competencias y capacidades de los colaboradores.

2.9.5.5. Indicadores integrales de gestión

2.9.5.5.1. Indicadores

(Gispert, 1999, pág. 269), indicadores son mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía (por ejemplo, el índice de precios, vivienda iniciada, producto nacional bruto, gasto de inversión).

(Frances, 2006, pág. 54), los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permite medir el logro de estos. A continuación se enumeran las principales categorías según su forma de medición:

- ✓ **Cuantitativos simples:** son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto (cantidad) o cero relativo (temperatura). Por ejemplo del número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.

- ✓ **Cuantitativos compuestos:** (fórmulas) son indicadores cuya escala de medición tiene cero absolutos o tiene cero relativo y están confirmados a partir de indicadores simples o compuestos con los cuales se relacionan través de una fórmula. Por ejemplo Gasto Total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.
- ✓ **Cuantitativos ordinales:** son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de mayor a menor. Por ejemplo calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- ✓ **Cualitativos nominales:** son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenado de menor a mayor. Por ejemplo sexo (masculino, femenino), nacionalidad, raza.

De acuerdo a la versión de Antonio Francés los indicadores hacen referencia a todo aquello que no se pueda gestionar no se pueda medir porque un indicador es considerado como una medida de control del cumplimiento de los objetivos y de acuerdo a la categoría y forma de medición en la presente investigación se utilizara los cualitativos simples y compuestos por lo que se van a utilizar datos numéricos y fórmulas para el cálculo del indicador.

2.9.5.5.2. Metas

(Frances, 2006, pág. 56), las metas constituyen el elemento central de todo sistema de mediciones del desempeño y control de gestión. Las metas deben especificar:

- ✓ Cantidad
- ✓ Unidad de medida
- ✓ Fecha (tiempo de consecución)

En el contexto del cuadro de mando integral las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados, la meta imprime dirección al comportamiento de la organización; esta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial.

(Norton & Kaplan, 2009, pág. 276), establecer las metas: los directivos deben fijar unas metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el cuadro de mando ayudan a identificar los inductores críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores de resultado especialmente en los financieros y del cliente.

2.9.5.5.3. Modelo para diseñar indicadores

(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, pág. 55), el modelo que se describe a continuación establece cualidades que debe satisfacer un sistema administrativo y propone un conjunto de dimensiones que permiten observar mediante indicadores numéricos el comportamiento del sistema. Es necesario poner de manifiesto que el modelo ayuda al analista a establecer los aspectos del sistema que serán medidos por medio de indicadores pero no permite determinar los valores que debe alcanzar cada indicador para hacer la evaluación del sistema. El valor que un indicador debe alcanzar y que se fija para evaluar el desempeño del sistema será determinado en cada caso de acuerdo con las circunstancias particulares en los cuales opere el sistema.

El modelo supone que las dimensiones de los sistemas administrativos que son significativas para el proceso de evaluación y que serán medidas mediante indicadores son: eficiencia efectividad, economía, calidad y perfeccionamiento.

2.9.5.6. Estrategia funcional

(Frances, 2006, págs. 264, 265), la estrategia funcional consiste en la suma de actividades de las iniciativas que debe realizar cada función para el conjunto de iniciativas. Las iniciativas son proyectos, constituidos por un conjunto de actividades algunas iniciativas son responsabilidad de una unidad funcional determinada.

Las unidades funcionales asumen responsabilidad compartida en la fijación de metas y deben realizar el seguimiento de los valores alcanzados por los indicadores durante la ejecución del plan de acuerdo con sus competencias específicas.

La estrategia funcional definida de esta forma asigna a las unidades funcionales un papel aparentemente pasivo, por cuanto estas quedan subordinadas al mapa estratégico de la

corporación o negocio. Sin embargo, las unidades funcionales deben participar activamente en la definición de los indicadores e iniciativas de su incumbencia. Las responsabilidades de las unidades de funcionales en el plan estratégico son de dos tipos: seguimiento de indicadores y ejecución de iniciativas

2.9.5.6.1. Iniciativas estratégicas

(Norton & Kaplan, 2009, págs. 282, 283), una vez que se ha establecido las metas para los indicadores de las cuatro perspectivas los directivos pueden valorar si la iniciativas actuales les ayudaran a conseguir estas metas ambiciosas o si se necesitan nuevas iniciativas. Cuando se utiliza el Cuadro de mando Integral como la piedra angular del sistema de gestión de una empresa, las iniciativas pueden centrarse en la consecución de los objetivos, indicadores, y metas de la organización.

De acuerdo a la versión de Antonio Francés y Norton & Kaplan cito que la estrategia funcional permite alcanzar las metas establecidas en los indicadores así como también irlas monitoreando constantemente.

2.9.5.7.Planeación de estratégica

(Gómez, 2004, págs. 17, 18), es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatoria.

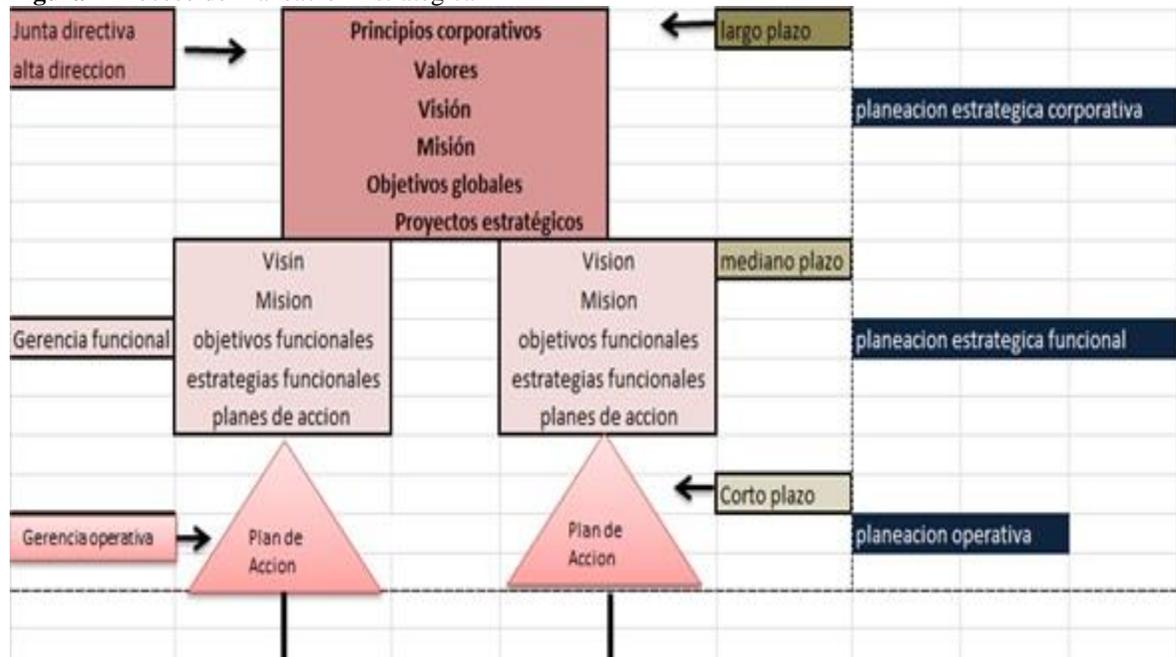
(Frances, 2006, pág. 252), el plan estratégico tiene por finalidad modificar el comportamiento de las actividades del plan operativo en función de los objetivos de la perspectiva de accionistas, la de clientes y receptores. La situación a alcanzar para las actividades operativas en la cadena de valor se establece por medio de los objetivos operativos. Para lograrlo se utiliza las palancas de valor y las iniciativas planteadas en las perspectivas de procesos y de capacidades. Las variables operativas en la perspectiva de procesos constituyen la bisagra entre el plan estratégico y el plan operativo. Estas se

organizan en funciones y sub-funciones por medio de la cadena de valor. Las variables operativas que presentan brechas se convierten en estrategias y determinan las iniciativas a incorporar en el plan estratégico y las metas en el plan operativo.

En base a los conceptos planteados por el autor Humberto Gómez puedo citar que la planificación estratégica es indispensable para la supervivencia de una empresa ya que indica la ruta que conlleva hacia el logro de la visión para lo cual es necesario formular claramente la misión (medios de cómo lograrlo), además determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa, posteriormente se debe definir objetivos, metas y estrategias todo ello plasmados en un cronograma el cual permitirá ir monitoreando constantemente para determinar el porcentaje de cumplimiento.

2.9.5.7.1. El proceso de planeación estratégica

Figura 4 Proceso de Planeación Estratégica



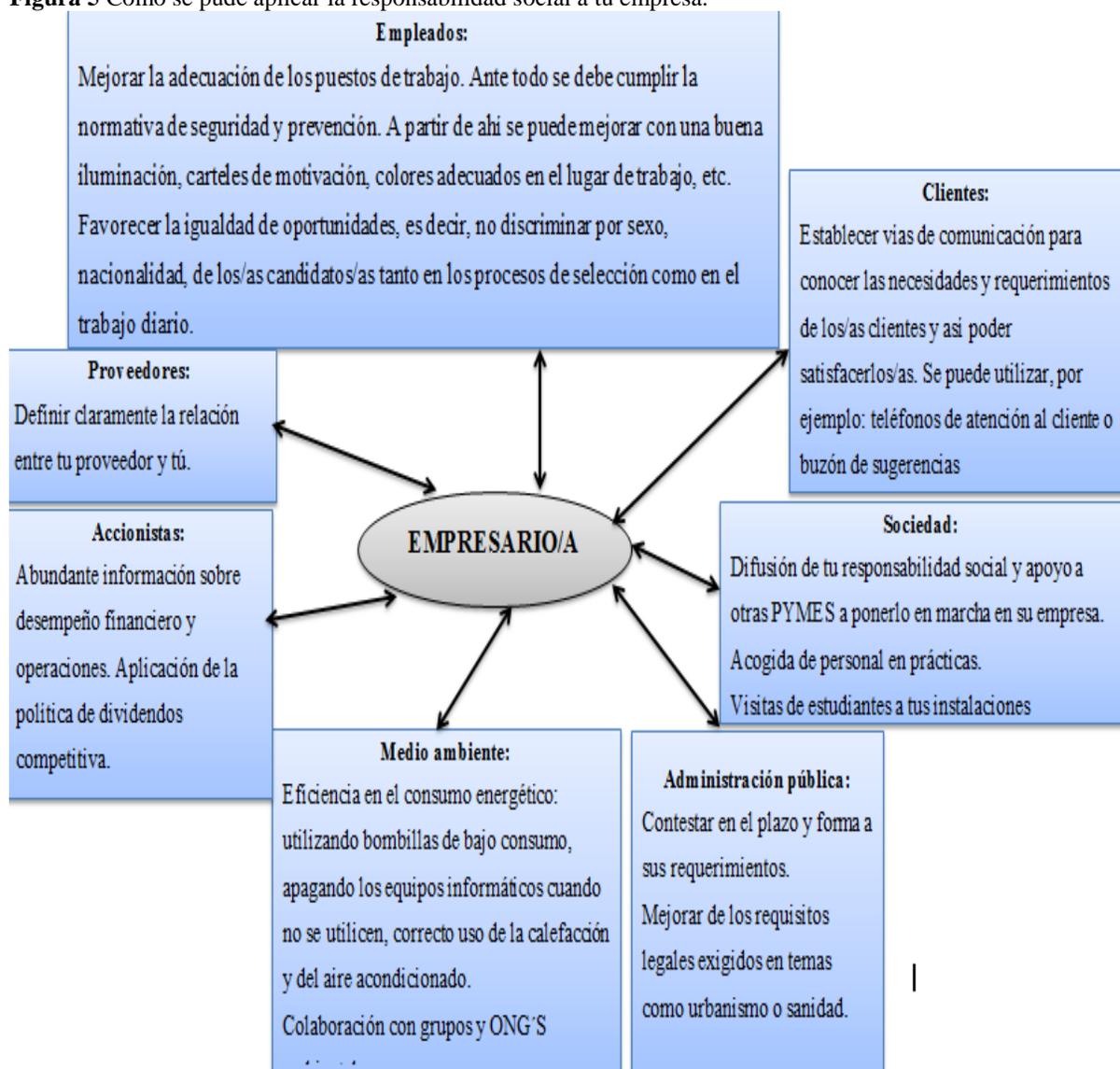
Fuente: libro de Humberto Serna Gómez.

2.9.5.7.2. Partes interesadas

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 180), las partes interesadas son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez la organización. Las partes interesadas importantes suelen

incluir a las instituciones financieras, a los consumidores, proveedores, accionistas y sindicatos. Dentro de una organización hay pocos individuos que tengan suficiente poder para definir de forma unilateral las estrategias de la organización. Es probable que la influencia solo se logre porque los individuos comparten sus expectativas con otros al formar parte de un grupo de partes interesadas, que pueden ser departamento, regiones geográficas o distintos niveles de jerarquía.

Figura 5 Como se puede aplicar la responsabilidad social a tu empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a la información de internet (http://www.valladolidemprende.es/extras/guia_RSE%5B1%5D.pdf).

2.9.5.7.3. La elección de estrategias

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 235), la elección estratégica se ocupa de las decisiones sobre el futuro de una organización y de la forma en que hay que responder a las muchas presiones e influencias. A su vez el análisis de las estrategias futuras deben tener en cuenta la necesidad de trasladar la estrategia a la acción lo que a su vez, puede constituir una restricción significativa para la elección estratégica. En este caso se toma en cuenta las estrategias a nivel corporativo y de la unidad de negocio. Los directivos de la unidades de negocios deben tomar decisiones sobre cómo deben satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios de tal manera que satisfagan las expectativas económicas de las partes interesadas como accionistas.

2.9.5.7.4. Las estrategias puestas en acción

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 387), la comprensión de la posición estratégica de la organización y el análisis de las opciones estratégicas disponibles no sirvan de mucho no se puede transformar las estrategias preferidas en acciones de la organización. En esta se materializan los procesos y relaciones cotidianas que existen en las organizaciones y que hay que gestionar si se quiere la acción estratégica sea acorde con la estrategia buscada. Como mínimo, es probable que esto requiera que se reflexione sobre la forma en que ha diseñado la organización en cuanto a su estructura, pero también en cuanto se relaciona la gente en el trabajo desde el punto de vista de unas relaciones más informales. El desarrollo de una nueva estrategia también puede exigir un cambio estratégico significativo para la organización. Este cambio no se produce sencillamente porque se considere deseable; se produce si los miembros de la organización pueden aplicarlo y llevarla a la práctica.

2.9.5.7.5. Gestión del cambio estratégico

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, págs. 502, 540), hay distintos tipos de cambio estratégico que se puedan concebir en términos de su alcance (en el grado en que requieren que se cambie el paradigma o no) y de la naturaleza en cuanto a si se puede aplicar mediante cambios incrementales o requieren una inmediata acción urgente (el planteamiento del bigbang). Es probable que sea necesario recurrir a distintos

planteamientos y medios para gestionar el cambio en función de los distintos tipos de cambio.

También es importante diagnosticar cuestiones más generales del contexto de la organización, como los recursos y habilidades que hay que conservar, el grado de homogeneidad en la organización, la capacidad cuantitativa y la disponibilidad a cambiar y el poder necesario para que se produzca el cambio. Es probable que sea necesario recurrir a distintos estilos de gestión del cambio estratégico en función de los distintos contextos y de la participación e intereses de los distintos grupos. Las estrategias de reestructuración exigen que se preste atención a la velocidad del cambio. Las palancas para gestionar el cambio estratégico deben analizarse en función del tipo de cambio y del contexto del cambio.

De acuerdo a la versión de Johnson, Sholes y Whittington puedo sostener que la estrategia es la capacidad de maniobra ya sea en escenarios constantemente cambiantes, dinámicos y complejos por ello es muy importante elegir estrategias que cubran las expectativas de las partes interesadas (previsiones e influencias), cabe indicar que en la Empresa COVECC no todas las estrategias planteadas van a ser puestas en acción por el ritmo cotidiano de la empresa. El cambio estratégico se basa en el cambio de paradigmas de la empresa específicamente en el planteamiento del big-bag ya que es necesario recurrir a distintas áreas funcionales, realizar un diagnóstico con el fin de identificar la brecha que requiera cambio.

2.9.5.8. Matriz estratégica

(Frances, 2006, pág. 37), la práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión, y los valores como lineamientos de largo plazo que sirve para definir el rumbo que se desea imprimir a la empresa. A ellos conviene añadir los fines que muchas empresas definen laxamente dentro de la misión y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina matriz estratégico.

2.9.5.8.1. Objetivos y fines

(Frances, 2006, pág. 37), **objetivo:** El ser humano tiene la capacidad de establecer objetivos y orientar sus acciones para tratar de conseguirlos. Cuando establecen objetivos imagina

situaciones futuras deseables y selecciona aquella que se propone alcanzar. La palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar, como tener una vivienda o contar con determinada participación de mercado, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidas.

(Frances, 2006, pág. 38), **finés:** los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representa su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa o corporación (privada) son:

- ✓ Supervivencia o permanencia.
- ✓ Beneficios (rendimiento económico de corto plazo)
- ✓ Crecimiento del patrimonio.
- ✓ Prestigio.
- ✓ Bienestar de los miembros (empleados y relacionados).
- ✓ Desarrollo del país (sobre todo en empresa del estado)

Según Hofer y schendel (1978) consideran los fines (goals) como los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una persona u organización. Los objetivos, por otra parte, son los logros intermedios necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines.

2.9.5.9. Cuadro de mando

(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, págs. 142, 143), los orígenes del cuadro de mando, en el sentido de un informe cuantitativo y gráfico elaborado con la finalidad de evaluar una organización, se remontan a los principios del siglo XX. En 1907 la empresa Du Pont utilizó un modelo gráfico y cuantitativo con la finalidad de proporcionar una imagen de la situación económica de la empresa. Este modelo se ha utilizado hasta hace pocos años, y aún sigue utilizándose.

No obstante, para la gerencia moderna resulta un tanto limitado porque solo incluye datos de carácter monetario y se encuentra estrictamente orientado a las ganancias. Limitando a lo contable y financiero y al beneficio a corto plazo como principal criterio de evaluación. Además, la empresa del siglo XXI es bastante más sensible a los factores externos que tiene

un significado estratégico. El cambio que se ha experimentado en la filosofía gerencial, en la estrategia y en los métodos organizacionales requiere que la evaluación de la calidad de la gestión rebase lo meramente contable y financiero.

Los informes financieros tradicionales sirve a un propósito útil al resumir la posición financiera actual de la empresa pero dejan sin respuesta las preguntas básicas: ¿Por qué estamos donde estamos? y ¿hacia dónde nos dirigimos?

Contrasta con ese punto de vista limitado, el cuadro de mando integral que aunque sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, sus objetivos y sus indicadores se derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan sus actuaciones desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, y de la formación y crecimiento.

2.9.5.9.1. El cuadro de mando integral como motor del cambio estratégico

(Gutierrez & Martinez, 2005, págs. 200, 201), el presente y el futuro inmediato del cuadro de mando integral pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones. En definitiva, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente los frecuentes cambios de dirección estratégica provocada por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos que tiene cabida y se esfuerzan en el CMI son los siguientes:

Creación sostenible de valor: el CMI posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégico en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre, todo la perspectiva de capacidades estratégicas es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

Crecimiento: la mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamentan más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El

crecimiento requiere plantearse que quieren nuestros clientes y que podemos ofrecerles nosotros (posición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

Alineamiento: permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento. Posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos: Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cual es la estrategia y como le afecta, y el CMI permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadro de mando para departamento, equipos e incluso personas.

Cambio: El CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas, y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios no impuestos.

En base a la versión de Artemio Gutiérrez; Daniel Martínez cito que el cuadro de mando en la Empresa COVECC va a servir como un instrumento de gestión empresarial (sistema de control) en donde se traslada la visión y estrategia en acciones, permitiendo alinear todos y cada uno de los recursos disponibles hacia la creación de valor como ventaja competitiva.

2.9.5.9.2. Estrategia corporativa en el cuadro de mando integral

(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, pág. 163), la capacidad de la organización para realizar un aprendizaje estratégico es quizá el aspecto más innovador del cuadro de mando integral. En efecto es un sistema de gestión estratégica. El proceso se inicia con la clarificación de la visión compartida de toda la organización está intentando alcanzar. El uso de la medición como lenguaje ayuda a traducir unos conceptos complejos en unas ideas

más precisas que alinean y movilizan a todos los individuos en torno a los objetivos institucionales.

El énfasis sobre la construcción de las relaciones de causa-efecto en el CMI introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos. Permite a individuos de varias partes de la organización a comprobar o desechar las premisas sobre las cuales se basa la estrategia, que es uno de los principales componentes de aprendizaje institucional.

2.9.6. Criterios para poder desarrollar el BSC

(Ballvé, 2002, págs. 204, 205, 206, 207), **1.- considerar a la empresa** con una visión amplia y de largo plazo: los cuadros de mandos integrales deben ser algo más que una variedad de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. Para que esto ocurra el balanced scorecard (BSC) tiene que centrarse solo en factores de creación de valor a largo plazo, a partir de ellos construir un sistema integrado de gestión.

2.- el BSC tiene que interpretar porque la empresa obtiene resultados positivos en el largo plazo, con un enfoque sistemático, y los cuáles son las hipótesis que llevan a generar una rentabilidad sostenible en el largo plazo. Y hay que evaluar cuantitativamente el impacto de las relaciones causa-efecto entre las dimensiones y temas estratégicos ya que son muy difíciles de cuantificar en el largo plazo.

3.- En un BSC todo indicador debe estar vinculado a resultados financieros. Se evalúan a todos según su impacto económico referente económico aun en el largo plazo y en el cual culmina todas las relaciones de causa-efecto el uso excesivo de esta relación nos puede llevar a impactos no deseados en el corto plazo. En consecuencia debe haber un equilibrio entre indicadores de resultado e indicadores de actuación y una integración de estos con la estrategia

4.- El BSC debe ser incorporado al proceso gerencial por el CEO y servir para el aprendizaje y crecimiento en la organización a efectos de:

- ✓ Promover la motivación y capacitación de los empleados.
- ✓ Brindar acceso a información estratégica.

- ✓ Alinear individuos y grupos en relación con los objetivos de cada unidad de negocios.

5.- El balanced scorecard es un magnifico enfoque para crear y estructurar sistema amplios de evolución de gestión puede ser fácilmente aplicado por los directivos tanto al nivel de toda una organización como en una unidad de negocio, una función o un proceso si están acostumbrados a utilizar incentivos en función de resultados habrá que relacionar BSC con el sistema de incentivos. Este enfoque les equilibrara las perspectivas financieras y no financieras sugiriendo cuatro importantes aéreas genéricas de evaluación.

2.9.7. Dificultades para la implantación del BSC

(Ballvé, 2002, págs. 207, 208), la implementación del BSC en estos primeros años no ha sido fácil. Entre las dificultades más comunes, según lo que señalan Kaplan y Norton en su libro, se puede encontrar:

- ✓ Defectos comunes en los indicadores que sean no de causa, sino solo de efecto. El hecho de encontrar indicadores de activación es clave para un BSC exitoso.
- ✓ No deben ser indicadores genéricos y aplicados a cualquier empresa, sino espaciales para la realidad de la compañía.
- ✓ No es fácil encontrar aquellas indicadores u objetivos útiles para comunicar para comunicar en que ser excelente, requiere mucha inteligencia y conocimiento del negocio.
- ✓ Precisa gran inteligencia y conocimiento del negocio por parte de quienes lo diseñan.
- ✓ Pretende ineludiblemente que se lo ponga en marcha como una necesidad de la alta dirección, y el compromiso de esta en el uso de la herramienta debe ser total. La primera y la última entrevista tiene que ser con ella y no con gerencias tales como planificación y control, RR.HH., control de calidad, etcétera.
- ✓ El BSC ideal no existe y debe comenzar aplicándose para ir perfeccionándolo, como es muy común en todo el sistema de gestión, y más cuando es tan abarcativo.

- ✓ No es fácil mantener vigente el programa, ya que requiere alta formalización con flexibilidad, y genera un trabajo permanente de mejora similar a los procesos de dirección por objetivos.

2.9.8. Balanced scorecard en las empresas privadas

Las empresas del sector público y privado ecuatoriano se ve abocado por la necesidad de usar herramientas gerenciales que permitan disponer de información en tiempo real para la correcta toma de decisiones que vinculen las actividades diarias con la consecución de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y por ende con la visión institucional siendo el balanced scorecard o cuadro de mando de Integral herramienta gerencial propuesta para solucionar los problemas citados.

En el Ecuador se ha implementado el balanced scorecard en contadas organizaciones debido al alto costo que esto implica sin embargo los beneficios que brinda a la organización son múltiple y se justifica el empleo de recursos económicos asignado para su implementación.

Entre las pocas empresas ecuatorianas que han adoptado el modelo del BSC para medir su gestión y que se tiene referencia son:

- ✓ Empresa eléctrica regional del sur S.A (EERSSA) Loja – Ecuador.
- ✓ Implementación del sistema de gestión balanced scorecard en la Empresa Servicreat empresa comercial y de servicios informáticos.

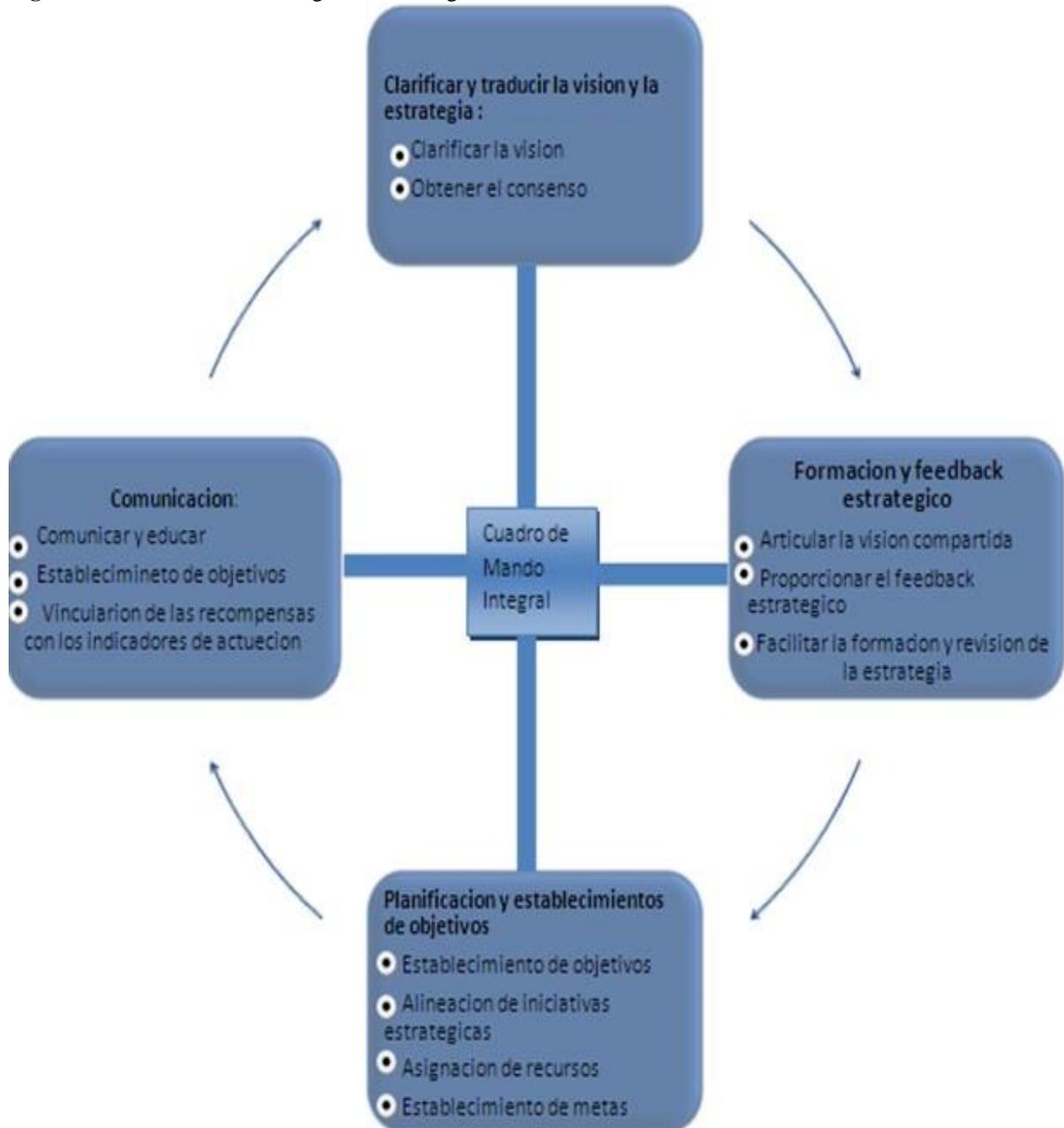
En contraposición: en muchas organizaciones que busca aplicar el modelo de balanced scorecard podemos citar las siguientes:

- ✓ Aplicación del balanced scorecard en el instituto de seguridad social de las fuerzas armadas.
- ✓ El balanced scorecard aplicado en la gestión de Mantenimiento en Ecu electricidad.

2.9.9. El balanced scorecard como sistema de gestión

Este modelo es más que un sistema de medición táctico u operativo, sino que es utilizado como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia de largo plazo, como muestra el siguiente cuadro.

Figura 6 BSC como modelo de gestión estratégica



Fuentes: Kaplan R. y Norton D.; Using the balanced scorecard as a Strategic Management System; Harvard business Review (1996).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

3.1.1. Hipótesis general

Si se diseña un Modelo de Gestión basado en la metodología del balanced scorecard se lograra un sistema de control y se podrá medir la eficacia de la Empresa COVECC, de la Parroquia Izamba, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”.

3.2.VARIABLES

3.2.1. Variable independiente

Se evidenciara mediante un Sistema de control.

3.2.2. Variable dependiente

Se lo realizara mediante indicadores de gestión para este caso se va a medir el nivel de eficacia de la empresa.

Modalidad

Para esta investigación se aplicara la modalidad cualitativa y cuantitativa, ya que es una combinación tanto de datos numéricos y características de la población objeto de investigación. Con el aspecto cualitativo se identificará, a través de la investigación, cual es la realidad de la empresa. El método cuantitativo se podrá verificar y examinar la información que se obtendrá al realizar encuestas.

3.3.TIPO DE INVESTIGACION

3.3.1. Tipos de estudios de investigación

En la presente investigación, se va aplicar la investigación descriptiva ya que con el mismo se puede obtener información acerca de cómo se está originando el problema planteado, y se lograra describir cada una de las causa del mismo, en base al modelo teórico definido anteriormente. Además se aplicará la investigación de campo ya que valiéndonos de la

recolección de datos que serán obtenidos directamente de todas las áreas empresa, recurriendo a las técnicas de las encuestas y entrevistas, nos permitirá obtener resultados coherentes.

3.3.2. Diseño de la Investigación

Tabla 1 Pasos la ejecución de la investigación

PASOS	Introducción al BSC
	Estudio de la Empresa COVECC
	Estudios de las técnicas de información
	Confeción del equipo guía
	Adiestramiento del equipo guía
	Uso de la aplicación SISTRAT
	Confeción del Mapa Estratégico
	Determinación de indicadores
	Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables
	Implementación del BSC

Fuente: Elaboración propia

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población o universo a la cual pretendemos estudiar y conocer sus inquietudes, está representado por el personal que labora en la Empresa COVECC, que está representado por 23 personas (cabe indicar que los colabores trabajan de acuerdo a temporadas por lo mismo no son fijos), quedando entonces la población de la siguiente manera:

Tabla 2 Población a investigarse

AREAS	PERSONAL DE LA EMPRESA COVECC
Departamento directivo	5
Departamento ejecutivo	3
Departamento operacional	15
Total Población	23

Fuente: datos de la empresa (todo el personal)

Fórmula: n =	ELEMENTOS	SIMBOLOS	DATOS	$\frac{N \cdot p \cdot q}{e^2 (m-1) + 1}$
	Tamaño de la población	M	23	
	Error máximo admisible 0,05	E	0.05	
	Tamaño de la muestra	N	21	

Desarrollo:

n=	$\frac{23}{(0.05)^2 (23-1) + 1}$	n=	$\frac{23}{0.055 + 1}$
n=	$\frac{23}{0.0025 (22) + 1}$	n=	$\frac{23}{1.055}$

N=21 Personas que contribuirán a la obtención de información. El tamaño de la muestra es 21 personas las mismas que serán elegidas de forma aleatoria, para la investigación en curso, permitiendo la efectividad en los resultados obtenidos.

3.5.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Método

Para esta investigación se centra en la tarea de obtener conocimientos fiables acerca de la realidad del problema. Mediante el método inductivo se va a lograr obtener mayor conocimiento de cada uno de los aspectos involucrados en el problema (como misión, visión, objetivos estratégicos etc.), discernirlos con el fin de generar conclusiones generales, partiendo de una recolección de datos, categorizando las variables,

Además se aplicara el método deductivo ya que una vez obtenido una premisa de cada uno de los ítems por la cual se genera el problema, podemos generar posibles estrategias, metas e iniciativas para cada uno de los aspectos particulares que los afecta.

3.5.2. Técnica

En esta investigación se va hacer uso de la técnica de la observación directa, ya que por medio de ello se podrá visualizar y presenciar cual es la situación actual de empresa, percibir la realidad de forma sistemática, el problema que está atravesando la empresa.

Además se va a utilizar la técnica de la encuesta que sirviéndonos de un cuestionario por medio de preguntas, se enfocara a la obtención de información basada en los elementos de la muestra (personal de la empresa).

La entrevista también será una técnica para recabar información en forma verbal (tanto individual o en grupos), a través de preguntas que propone al analista. Quienes las respondan puede ser el gerente o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionaran datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

3.5.3. Instrumento

Para la recolección de los datos se va a utilizar un cuestionario en base a preguntas tanto cerradas, y opción múltiple, donde los encuestados seleccionan la alternativa que mejor describe su respuesta, con el fin de recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio.

Entre los instrumentos más utilizados para registrar la información observada son:

- ✓ El cuaderno de notas.
- ✓ El diagnostico SISTRAT
- ✓ Mapa estratégico.
- ✓ Cuadro de mando integral.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1.TÍTULO: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Procedimiento para el diseño e implementación del balanced scorecard como modelo de gestión de la Empresa COVECC.

El procedimiento que se desarrolla a continuación toma en cuenta el marco conceptual, teórico y práctico, en la cual se incluye el diseño de las herramientas de control y comunicación, mismos que fueron dictados por los autores Robert Kaplan y David Norton, enfocados en el tema del balanced scorecard que se adapta a las particularidades empresariales.

Para este procedimiento se va, a basar en la definición del diagnóstico empresarial de la Empresa COVECC, de este modo nos ayude a la determinación de objetivos, indicadores y estrategias funcionales. El procedimiento tiene un alcance general, pues permite ser una guía para la empresa lucrativa, por ende se integrará el sistema informático que por medio de la cual facilitara su desarrollo y control. Dicho procedimiento es flexible de acuerdo con las características de la Empresa COVECC.

Procedimiento para el diseño e implementación del BSC

El diseño del balanced scorecard en la Empresa COVECC, tendrá una duración máxima y su implementación se basara en un sistema informático (cuadro de mando sistema ODUN), mismo que debe evidenciar el control y la comunicación así como la eficacia de la gestión administrativa de la empresa. Cabe indicar que este procedimiento no es una camisa de fuerza y su flexibilidad debe encajar acorde a la naturaleza de la empresa fomentando con ellos las actividades de control proporcionado por el cuadro de mando.

Paso No. 1. Introducción al balanced scorecard

Consiste en capacitar al equipo directivo de la empresa mediante una exposición de las técnicas del balanced scorecard como modelo de planificación estratégica. Para ello se cuenta con presentaciones específicas acerca del balanced Scorecard, además de la entrega

de documento bibliográfico de diferentes autores (marco teórico) permitiéndonos profundizar el tema en cuestión.

Paso No. 2. Estudio de la Empresa COVECC

En este caso se procede a un estudio general de la Empresa COVECC, con el objetivo de conocer el sistema de gestión empresarial que se aplica en la misma, descubriendo las posibilidades de adaptar el modelo de gestión basada en los principios del balanced Scorecard. El BSC exige una diagnóstico empresarial en caso de que la empresa no disponga de una planificación estratégica, ya que no es común encontrar con empresas que dispongan una planificación estratégica. Para ello se debe analizar los siguientes aspectos:

- ✓ Documento descriptivo del modelo gerencial aplicado (Planeación Estratégica)
- ✓ Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Sistema de control desarrollado

Paso No. 3 Estudio de las Técnicas de la Información

Para el diseño y la implementación del cuadro de mando se va apoyar en el software ODUN. Para ello las instalaciones informáticas de la empresa deben contener: una intranet corporativa de 100 Mbps, un servidor de Microsoft con 2,4 GHz y una memoria RAM de 500. Además de:

- ✓ Sistema Operativo utilizado.
- ✓ Cantidad de medios de cómputo
- ✓ Cantidad y tipos de servidores.

Paso No. 4 Confección del Equipo Guía

Para el diseño y la implementación del balanced scorecard se utilizan técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías, comparaciones y otros. El diseño y adecuación del modelo de planeación estratégica así como los principios estratégicos se fundamentaran acorde a las condiciones y necesidades de la empresa en cuestión, apoyadas por el equipo de trabajo junto al consultor del BSC y los directivos de la misma,

Paso No. 5 Adiestramiento del Equipo guía

El equipo guía necesita ser capacitado en la teorías del balanced scorecard mediante una exposición especializada de 8 a 12 horas con el fin de adaptarse al tema en cuestión. Donde se impartirá teorías y ejemplos apoyados de la literatura especializada del balanced scorecard de forma digital o escrito apoyada de los medios audiovisuales correspondientes para la utilización de presentaciones y ejercicios dinámicos que promuevan la motivación por el tema. Dicho adiestramiento debe poseer intervenciones de diferentes autores del tema que ayudan a comprender este procedimiento de ejecución estratégica.

Paso No. 6 Usos de la aplicación SISTRAT

Las empresas que deciden diseñar el balanced scorecard para mejorar su cuadro de mando, generalmente poseen esquemas estratégicos en su gestión empresarial. Sus diseños de gestión de mando tienen definidos los conceptos básicos como misión, visión, objetivos, indicadores, y estrategias, para el esquema estratégico es aconsejable no tratar desde cero con el fin de llegar al análisis de lo planteado y a una alineación para la futura construcción de un mapa estratégico. Una vez realizado el debido estudio del diagnóstico de la empresa se procede al análisis de la visión declarada, su estrategia y los respectivos objetivos.

Con el fin de evitar equivocaciones entre misión y visión debiéndose cuidar no mezclarlos. Al disponer de una variedad de versiones de lo que, es misión y visión se presenta el siguiente. **Misión.-** una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados, y responde a la pregunta: ¿Con qué intención se fundó esta empresa? describe como espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes.

(Frances, 2006), **Visión.-** las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para ello deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez años.). En sentido general el autor Antonio Francés lo define “la visión se puede concebir también, como el logro más global e importante de la empresa u organización.

La Visión empresarial junto a la estrategia general, son los puntos de inicio en el diseño del mapa estratégico que es la piedra angular del balanced Scorecard, por tal razón la visión debe ser explícita, para que sea compartida por los miembros de la organización.

Paso No. 7. Confección del mapa estratégico

EL mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas empresariales que narran el actuar estratégico de una organización. Como herramienta de diseño se puede utilizar el software dinámico DC Map.xls de la Empresa APESOFT (<http://www.apesoft.com>) que se encuentra a libre disposición en la red. Para su confección es indispensable la definición de visión y estrategia general de la empresa ya que los mismos son los puntos de inicio en el diseño del mapa estratégico que es la piedra angular del balanced Scorecard, el realizar un mapa estratégico es vital, pues permite ubicar las tendencias que afectan a las empresas y entenderlas en su conjunto.

Para la confección del mapa estratégico, se recomienda los siguientes pasos:

- ✓ Determinar las perspectivas empresariales.
- ✓ Determinar las Estrategias Genéricas por Perspectivas
- ✓ Determinar los objetivos estratégicos por perspectivas y sus relaciones causales.

Considerando que dichos puntos son esenciales para la elaboración del mapa estratégico, para la determinación de los objetivos estratégicos así como también sus relaciones causales es necesario conocer las propuestas de valor de las perspectivas empresariales.

El balanced scorecard es un modelo de gestión empresarial que aporta valor a las empresas y para ello se basa en propuestas de valor de cada perspectiva, dependiendo del tipo y necesidades de la misma. En el diseño del mapa estratégico y para la determinación de los objetivos estratégicos, es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva junto a la visión, la estrategia general y sus estrategias genéricas.

Paso No. 8 Determinación de Indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado, de forma tal que pueda ser medido. El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede

tener más de un indicador. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. La relación objetivo/indicador permite verificar el cumplimiento de la meta que se han propuesto mediante las estrategias y de esa forma se ejerce el control de lo realizado. Además, se debe tener en cuenta que los indicadores son propios de las empresas y narran las historias de sus estrategias.

Determinación de las metas de los indicadores.

Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación. En el caso de los indicadores económicos financieros las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles en muchas ocasiones nunca han tenido una medición y no existe referencias. En tales casos será necesario establecer su forma de medición sea cualitativa o cuantitativa. El balanced Scorecard, debido a su análisis integral, incluye dentro de las metas empresariales valores intangibles relacionados con los clientes, procesos y el aprendizaje empresarial. Estos valores, por su incertidumbre, son de difícil medición aconsejándose la utilización de herramientas de la lógica para su medición.

Es necesario considerar que las perspectivas financieras y de clientes son denominados de indicadores de resultado y en el caso de las perspectivas: de procesos internos y aprendizaje son considerados indicadores palancas (actuación). El tipo de indicadores (de resultado o de actuación) depende de donde se encuentren en la relación casual que representa el mapa estratégico.

Criterios de Aceptación.

Después de determinar la meta a alcanzar, se debe establecer en qué medida se cumple con lo propuesto. Con ello se han determinado tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforo que posee el programa para cuadros de mando ODUN. Estos criterios de aceptación son dados en porcentajes y ajustados de acuerdo con los intereses de la empresa. Los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando ODUN que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador y en cada mes del año.

Paso No.9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Estas acciones son las estrategias funcionales, que se realizan en las perspectivas de procesos internos y de crecimiento-aprendizaje (recursos humanos). Los indicadores de resultados pertenecientes a las perspectivas financieras y de los clientes generalmente no poseen acciones pues son resultados de estrategias de las otras perspectivas. Todas estas acciones deben tributar a la estrategia genérica y a la estrategia maestra que son determinadas a partir de teorías convencionales.

Paso No.10 Implementación del balanced Scorecard.

Para implementar el balanced scorecard se necesita dos aspectos que son:

- ✓ Establecer un sistema de control documentado con planes y evaluaciones por actividades.
- ✓ Poseer un cuadro de mando que se adapte a las características de la empresa.

Tanto el sistema de control como el cuadro de mando deben modelarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen las decisiones al respecto.

Esquema de Control

El esquema de control de tareas es lo más importante de determinar pues es la que mueve el diseño estratégico. Para este empeño es necesario verificar e implementar .los siguientes aspectos.

- ✓ Definición del plan gerencial mensual.
- ✓ Definición de los planes de trabajo de los miembros de la empresa.
- ✓ Definición de la herramienta de medición (Evaluación del Desempeño).
- ✓ Establecimiento del cuadro de mando.
- ✓ Establecimiento del trabajo del controlador

4.2.CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

4.2.1. Desarrollo de la metodología para el diseño e implementación de balanced scorecard como modelo de gestión.

4.2.1.1.Paso No. 1. Introducción al balanced Scorecard

En cuanto a la capacitación del equipo directivo de la Empresa COVECC , sobre el tema relacionado al balanced scorecard como modelo de gestión estratégica, dicha actividad se realizó mediante una exposición especializada y la entrega de un documento explicativo de diferentes autores que permitió profundizar los conocimientos de este modelo de gestión estratégica. Para ello se realiza el siguiente cronograma:

Tabla 3 Cronograma de capacitación

CAPACITACION	
Tema:	El balanced scorecard ventajas, desventajas, y su aplicación en las empresas lucrativas. Además de una breve síntesis del mapa estratégico y cuadro de mando integral como elementos del BSC.
Responsable	El PHD Rafael H. Soler Gonzales
Lugar :	Sala de reuniones de la oficinas del proyecto Prometeo
Duración:	Dos horas y media 2:30
Asistentes;	Ingeniera Rosa Ponce, Sra. María Ernestina Gamboa gerenta de la Empresa COVECC, así como la secretaria y la contadora de la misma.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.Paso No. 2. Estudio de la Empresa COVECC

Datos generales de la empresa

- ✓ **Razón social:** Empresa COVECC presta servicio en el área de proceso de divido, estacado así como la compra y venta de carnaza de cuero
- ✓ **Dirección:** Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Izamba, ciudadela Sector el Pisque.
- ✓ **Teléfono:** 0991332309/088815635
- ✓ **Ruc:** 1802576791001
- ✓ **Página Web:** no dispone de una página web.

En el sector El Pisque, calle Av. Pichincha está rodeada de pequeñas, medianas y grandes empresas de curtiembres, en su conjunto forman parte de la Asociación “ASOCUR”, donde cada una de dichas entidades, aporta (con la maquinaria disponible), al proceso de producción del cuero obteniendo de esta manera el cuero terminado apto para la elaboración ya sea de prendas de vestir o calzado entre otros. La Empresa COVECC forma parte de esta asociación mediante el cual impulsa y logra poner en marcha la actividad económica.

Esta empresa tiene sus inicios en el año 2004 donde los señores Fernando Tipantasig y la Sra. María Ernestina Gamboa, conocidos comerciantes de pieles de ganado (vacuno, ovino) y basados en la experiencia adquirida al trabajar en las empresas como: Curtiduría ECUAPIEL y Curtiduría ELTORZAL.

A inicios del mes de Julio se crea la microempresa denominada COVECC, instalados en una área arrendada con la ayuda de dos máquinas divisoras misma que ayuda a definir el grosor del cuero (separando la flor y la carnaza), además de la ayuda de dos colaboradores y los señores propietarios, impulsan su buen funcionamiento para ello han buscado diferentes formas y medios de superación de esta manera forma parte del mercado competitivo en la campo de curtiembre.

Hoy en día a más que convertirse en una mediana empresa a pesar de los 10 años que tiene de fundada, dispones de un espacio propio para la realización de la actividad económica, que conjuntamente con el esfuerzo y dedicación de 20 colaboradores ponen en marcha las cinco maquinarias adicionales que integraron como son (ablandadora o Mozilla, estacadora, y la zaranda), prestando servicios de divido, estacado, y por ende la comercialización de carnaza de cuero.

En cuanto a la planificación estratégica de la Empresa COVECC a continuación se detalla cada uno de los elementos que intervienen en la planificación con el fin de adaptarlos al modelo de gestión estratégica BSC. La Empresa COVECC en el transcurso de su actividad económica no ha formulado una misión mucho menos una visión ya que su dirección es orientada hacia muy corto plazo basándose tan solo del objetivo general.

Misión propuesta.

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, por medio del servicio especializado basado en el proceso de: dividido, estacado, y la comercialización de carnaza de cuero; con la ayuda de nuestro talento humano constantemente capacitado tanto en el manejo de las maquinarias, como también en la generación de valor agregado de los servicios que brinda al mercado local, priorizando siempre el respeto hacia el medio ambiente.

Visión propuesta.

Ser una empresa líder en el sector de curtiembres de la Provincia de Tungurahua mediante el progreso sostenible lograr incursionar en nuevos mercados del país, desarrollando un ambiente de integridad en continuo crecimiento, con precios competitivos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo de la sociedad en general.

Propuesta de Valores y Principios de la Empresa COVECC.

- ✓ **Compromiso y responsabilidad:** el compromiso hacia con las prácticas empresariales medioambientales sostenibles con el fin de proteger las generaciones futuras y con ellos asumir y aceptar las consecuencias de los actos libres y consistentes que se presenten.
- ✓ **Respeto:** en toda acción e intención, en todo fin y en todo medio, basar las relaciones con clientes internos y externos en la confianza y el respeto mutuo.
- ✓ **Honestidad:** en la empresa se aplica la honestidad desde el Sr. Propietario hasta el último colaborador, mediante actitudes correctas, coherentes, e integras.
- ✓ **Ser proactivos:** es decir aprovechar cada una de las oportunidades que se presentan a diario, además prever, intuir, y actuar rápidamente ante problemas que puedan ocurrir reaccionando instantáneamente con una actitud positiva y de forma eficaz.
- ✓ **Trabajo en equipo:** se aplica este valor con la plena participación, el dialogo y el compañerismo de unos con otros con el fin de que cada uno aporte a la ejecución del servicio.
- ✓ **Calidad:** servir con excelencia en la atención y satisfacción de los clientes ante el proceso de dividido, estacado, y la comercialización de carnaza de cuero.

- ✓ **Preceder con conciencia ecológica:** se aplica la producción más limpia contribuyendo a reducir los riesgos para la comunidad y el ambiente.

Caracterización de la empresa COVECC

Tabla 4 Actividad económica de la empresa

Actividad	Descripción	Costo
Divido del cuero	Se realiza la separación entre la carnaza y la flor del cuero	El costo de la división del cuero se da de acuerdo a bandas; cada banda tiene un costo de 25 centavos de dólar
Carnaza de cuero	Compran y vende la camaza del cuero obtenidos de la divida del cuero y también de otras empresas curtiembres	En cuanto a la carnaza de cuero se compra a 25 centavos y se vende a 35 centavos cada kilo.
Estancado de cuero	Después del secado viene el estancado en este proceso se realiza con el objetivo de evitar el cuarteamiento del cuero convirtiendo en un cuero suave, fuerte y flexible.	El estancado tiene un precio de 0,70 ctvs. de dólar y de igual manera son entregado mediante bandas

Fuente: datos proporcionados por la Sra. Gerenta:

Objetivo general

Garantizar la calidad de los productos que se oferta en base de un ordenado y minucioso proceso de producción con el fin de acatar las exigencias de los clientes.

Objetivo específico

- ✓ Evaluar continuamente a los proveedores.
- ✓ Analizar y verificar cada uno de los procesos de producción acorde al tipo de piel a realizarse.
- ✓ Priorizar el cuidado del medio ambiente en todos y cada uno del proceso de producción.

Organigrama estructural propuesto para la Empresa COVECC

Figura 7 Organigrama estructural de la Empresa COVECC



Fuente: Elaboración propia

Normas de seguridad

- ✓ No usar las maquinas sin la autorización del supervisor o el debido entrenamiento.
- ✓ El contacto con las cuchillas se puede producir en dos zonas de las máquinas, en la parte superior entre las rodillas móviles y entre la parte inferior donde se encuentra el esmeril.
- ✓ Antes de comenzar a trabajar verificar que la maquina cuente con todas las protecciones en sus lugares y en buen estado.
- ✓ Manténgase alejado de los engranajes, correas de transmisión, poleas, cadenas e incluso los ejes lisos que sobre salgan.
- ✓ Se debe utilizar siempre en este tipo de máquinas protectores auditivos con la atenuación correspondiente dado que son grandes generadores de altos niveles de ruido.
- ✓ Labore en las maquinas sin distraerse (evitar el uso de teléfono celular).
- ✓ Se debe llevar la ropa de trabajo bien ajustada.
- ✓ Las mangas se deben llevarse ajustadas a la muñeca.
- ✓ Se debe usar calzado de seguridad que proteja contra cortes y pinchazos (botas de caucho).
- ✓ Es muy peligroso trabajar llevando anillos, relojes, pulseras, cadenas en el cuello, bufandas, corbatas o cualquier prenda que se cuelgue.

- ✓ Así mismo es peligroso llevar cabellos largos y sueltos que deben recogerse bajo gorro o prenda similar.
- ✓ No debe dejarse ninguna herramienta u objeto suelto sobre la máquina.
- ✓ Se debe dejar libres los caminos de acceso a la máquina.
- ✓ Informe averías de cualquier tipo al operador.
- ✓ Mantenerse alerta y adquirir hábitos seguros de trabajo.
- ✓ En caso de accidentes dar aviso inmediato al supervisor.
- ✓ El área de trabajo debe conservarse en orden, limpios, y libre de comidas y bebidas.
- ✓ Deposite la basura en los lugares destinados para la misma.

Perspectivas organizacionales

Los ejes estratégicos de la Empresa COVECC que basado a las perspectivas del balanced scorecard son:

Figura 8 Los ejes estratégicos de la Empresa COVECC



Fuente: Elaboración propia

La planificación estratégica de la Empresa COVECC se adaptara al modelo de balanced scorecard como una relación causal incluyendo en ello a las perspectivas y objetivos estratégicos de la misma, gestionando cada uno de los recursos disponibles con el fin de obtener resultados deseados.

El balanced scorecard se basara con la ayuda de un sistema informático mismo que guiara el seguimiento constante el cumplimiento de las metas, mediante los respectivos indicadores.

4.2.1.3.Paso N° 3 estudios de las técnicas de la información

En cuanto al manejo del programa informático a presentarse en la Empresa COVECC, se entregara las características del mismo a los propietarios, de este modo se evitara dificultades a la hora de aplicar el sistema informático.

Con el fin de diseñar e impulsar la implementación del cuadro de mando mediante un software ODUN, previo a ello se evaluó los recursos tecnológicos (medio de información) con la que dispone la Empresa COVECC. De acuerdo a los requerimientos planteados anteriormente para el estudio de las técnicas de la información la empresa dispone de los siguientes recursos tecnológicos.

Tabla 5 Recursos de información

N° de PC	Responsable	Descripción	Requerimiento para el sistema informático
Una computadora portátil	Encargado el Sr gerente	Computador laptop Toshiba satellite L55-A5234, disco duro de 759 GB, 8 GB de memoria RAM; Intel core i7 cuarta generación.se maneja Windows2008, sistema operativo de 64 bits procesador x64, cpu @ 2,40 GHz.	Un intranet corporativa de 100 Mbps; un servidor de Microsoft con 2.4Hz; y memoria RAM de 500
Una computadora de escritorio	Encargado la Srta. Secretaria.	Computador Intel Pentium ; 500 de disco duro; 4 de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 2.4Hz	

Fuente: Empresa COVECC

4.2.1.4.Paso N° 4 Confección del equipo guía.

El equipo guía está conformado de la siguiente manera:

Tabla 6 Equipo de Guía

NOMBRE	FUNCIÓN
Ing. Rosa Ponce	Directora de tesis
Ing. Giovanni Alarcón	Miembro de tesis
Myrian Sangucho	Tesista
Sr. Fernando Tipantasig, la Sra. María Gamboa y la Srta. Secretaria	Representantes de la Empresa COVECC

Fuente: Empresa COVECC

4.2.1.5.Paso N°5 Adiestramiento del equipo guía

El equipo guía fue adiestrado mediante tutorías, información obtenida por medio del internet, revistas, capacitación proporcionada por el PHD Rafael Soler, misma que se realizó el 16 de Julio del 2014, con el fin de tener mayor conocimiento e información sobre el tema de la investigación en curso.

Los materiales utilizados son: didácticos (datos bibliográficos de diferentes autores acerca del BSC, Mapa estratégico, dirección estratégica etc.); y las herramientas interactivas (como el software SISTRAT, DCSTMap.xls y ODUN cuadro de mando), cada uno de estos recursos aportaron sin duda el incremento de conocimientos necesarios para llevar a cabo el diseño del BSC como modelo de gestión.

4.2.1.6.Paso N°: 6 Usos de la aplicación SISTRAT

De acuerdo a las exigencias del balanced scorecard se ha venido estudiando sus elementos como la misión, visión, y estrategias de este modo, buscar la manera de alinear los objetivos y estrategias tanto a la misión como a la visión de la empresa.

La misión en este caso se orienta hacia la especialización de la actividad a la que se dedica la empresa, que es el divido, estancado, y la comercialización de carnaza de cuero, que mediante una gestión eficiente de cada uno de los recursos disponibles lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

La visión encamina hacia un progreso sostenible logrando incursionar en nuevos mercados del país, constituyéndose como una empresa líder en el sector de curtiembres, desarrollando un ambiente de integridad en continuo crecimiento, cada uno de estos ítems se fortalecerán cuando se alineen con los objetivos y estrategias que impulsan su pleno cumplimiento.

En este .paso se va a basar en el sistema SISTRAT ya que el mismo nos ayudara a realizar un diagnóstico minucioso de forma ordenada y práctica, logrando conocer más elementos propios de la planificación estratégica.

La metodología SISTRAT surgió como resultado de una tesis doctoral defendida en 1995. Desde entonces ha ido evolucionando e incorporando nuevas características y complementos a la estructura inicial, manteniendo la filosofía de constituir una herramienta

de análisis y diagnóstico de la organización, así como de generación de propuestas y planes de acción mediante la aplicación de los sistemas de información. Es importante hacer hincapié que en la aplicación SISTRAT tiene un mayor enfoque en el diagnóstico situacional de las empresas lucrativas, pero con la finalidad de innovar en el uso de herramienta inteligentes se ha considerado relevante su aplicación en este trabajo.

La aplicación SISTRAT (es un sistema de información de apoyo a la formulación de estrategias), es una aplicación informática de corte eminentemente cualitativo que ha sido diseñada para facilitar el aprendizaje y la aplicación de técnicas y herramientas de análisis organizativos. El objetivo en este proceso es aprender e identificar la realidad en la que se encuentra la Empresa COVECC, para ello es necesario conocer las etapas y herramientas del análisis mediante la visualización previa de un esquema de la metodología de SISTRAT.

Figura 9 Esquema de la metodología de SISTRAT



Fuente: Elaboración propia

1.- En la pantalla de entrada se dispone de una ventana denominada Nivel de unidad de negocio, en esta ventana se va ingresar los datos generales de la empresa centrándonos en el análisis del ámbito de unidad de negocio, como se muestra a continuación.

Figura 10 Nivel de la unidad de negocio

0 Nivel de unidad de negocio

NOMBRE DE LA UNIDAD: EMPRESA COVECC ?

AÑO: 2014 SECTOR DE ACTIVIDAD: CURTIEMBRE ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Local

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: 21363 Bandas NÚMERO DE EMPLEADOS: 20

INGRESOS: 9710.25 Dólares

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO: La empresa se dedica al servicio en los procesos de divido, estancado y comercialización de carnaza de cuero. Dispone una estructura plana con pocos

SISTRAT

Borrar [Floppy Disk Icon] [Blue Arrow Icon]

Fuente: Elaboración propia

Misión de la unidad de negocio: pantalla correspondiente a una herramienta en la que puede definir directamente la misión de la empresa. Es decir se ingresa la razón de ser de la empresa.

Figura 11 Misión de la unidad de negocio

1 Misión de la unidad de negocio

ÁMBITO TEMPORAL: ? ACTUAL FUTURO

Razón de ser | Producto-servicio | Mercado | Geografía | Tecnología | Compromiso | Filosofía | Capacidades | Otros

MISIÓN FUTURA

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, especializado en el divido, estancado, y la comercialización de carnaza de cuero. Con la ayuda de nuestro talento humano contantemente capacitados tanto en el manejo de las maquinarias, como también en la generación de valor agregado del proceso de producción que se brinda al mercado local, priorizando siempre el respeto hacia con el medio ambiente.

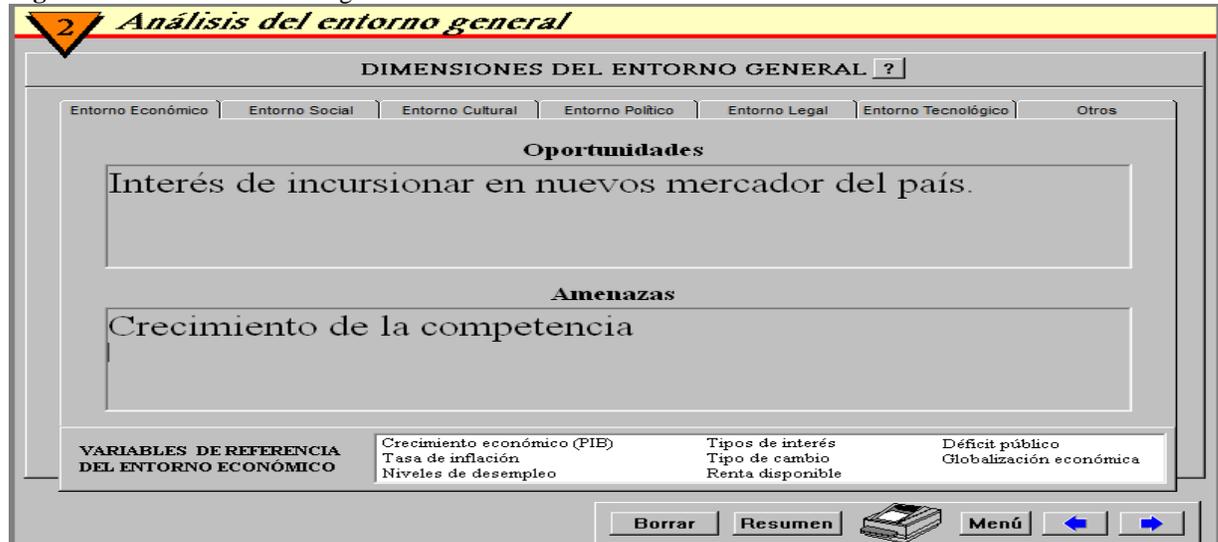
Borrar Resumen [Floppy Disk Icon] Menú [Left Arrow] [Right Arrow]

SISTRAT

Fuente: elaboración propia

En la siguiente pantalla corresponde a una herramienta para definir las oportunidades y amenazas que, para la Empresa COVECC es el diagnóstico del entorno general. A continuación se presenta la siguiente figura.

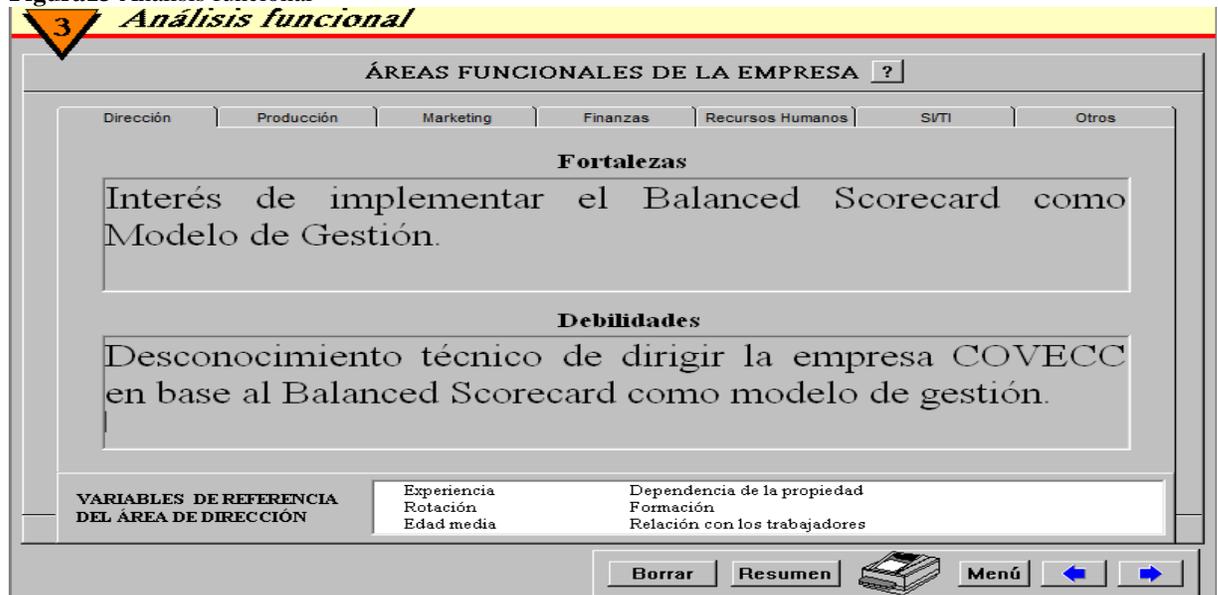
Figura12 Análisis del entorno general



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se realiza el análisis interno de la unidad de negocio con la posibilidad de definir las fortalezas y debilidades frente a los competidores, como se muestra en la siguiente figura:

Figura13 Análisis funcional



Fuente: elaboración propia

El establecimiento de las estrategias se lo realiza mediante la matriz DAFO para facilitar, a la vista del análisis que se ha realizado a lo largo de la aplicación como se puede observar a continuación.

Figura 14 Matriz DAFO

4 Matriz D.A.F.O.

DAFO ?		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		INFRAESTRUCTURA Se impulsa siempre la calidad en cada uno de los procesos	INFRAESTRUCTURA La falta de liquidez
		RECURSOS HUMANOS	DESARROLLO TECNOLÓGICO
OPORTUNIDADES	O-F Estrategia agresiva	O-D Estrategia oportunista	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES Posibilidad de alcanzar economías de escala.	Introducir características en el producto ofertado que lo hagan más atractivo para los clientes que el que estaban utilizando hasta el momento.	Aprovechar la existencia de nuevos segmentos de mercado para ser pioneros y ganar la lealtad de los clientes.	
AMENAZA DE ENTRANTES	Aumentar la capacidad de	Aprovechar cambios tecnológicos que simonen la	
AMENAZAS	A-F Estrategia de diversificación	A-D Estrategia defensiva	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES La existencia de una fuerte, numerosa y variada competencia.	Buscar nuevos negocios en los que las capacidades específicas necesarias coincidan básicamente con las capacidades sobresalientes de la empresa	Evitar el acceso de los competidores a los clientes propios mediante la realización de campañas de descuento, ofertas, etc., de forma simultánea	
AMENAZA DE			

Borrar... Recuperar... Estrategias... Menú

Fuente: elaboración propia.

Una vez definido las estrategias del análisis DAFO como siguiente paso es definir objetivos de la empresa y por ende sus respectivos planes de acción como se ve en la siguiente figura

15:

Figura 15 Formulación de fines y objetivos

5 Formulación de fines y objetivos

FINES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ? 1

Fin N° 1 Ser una empresa líder en el sector de curtiembres de la provincia de Tungurahua y progresar sosteniblemente logrando incursionar en nuevos mercados del país

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ? *

Objetivo 1.1 | Objetivo 1.2 | Objetivo 1.3 | Objetivo 1.4 | Objetivo 1.5 | Objetivo 1.6

- Descripción del objetivo a alcanzar: Mejorar la rentabilidad
- Año en que se espera alcanzar el objetivo: 2014
- Indicador cuantitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado: Punto de equilibrio en valor monetario
- Indicador cualitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:

Añadir objetivos Borrar... Resumen Datos numéricos... Menú

Fuente: Elaboración propia

Figura16 Planes generales y acciones específicas

The screenshot displays the SISTRAT software interface. At the top, a yellow banner contains the number '5' and the text 'Planes generales y acciones específicas'. Below this, the main window is titled 'PLAN GENERAL' and shows 'PLAN N° 1' with the objective 'Mejorar la rentabilidad'. A section titled 'ACCIONES ESPECÍFICAS' is active, showing a table with columns for 'Acción 1.1' through 'Acción 1.6'. The first row is expanded, showing details for 'Acción 1.1':

- Descripción de la acción:** Determinar la cantidad de ingresos mínimos para la empresa el mismo que cubra todos los costos y gastos es decir sin ganancias ni pérdidas.
- Factores críticos para el éxito relacionados directamente con la acción:** Información contable, los ingresos del mes de Julio así como los Costos y gastos.
- Estimación de costes/beneficios para llevar a cabo la acción:**
- Información complementaria sobre la acción (horizonte temporal, prioridad, responsable):**

The interface includes buttons for 'Añadir planes', 'Borrar...', 'Resumen', and 'Menú'.

Fuente: Elaboración propia

Una vez presentado la aplicación SISTRAT se concluye esta herramienta es esencial para realizar el diagnostico situacional de la empresa, llevar los planes de acción de forma ordenada ayuda a realizar una actividad más eficiente. Para el caso de la Empresa COVECC se ingresó datos acorde a la naturaleza de la empresa identificando el FODA y por ende sus respectivas estrategias. El uso de la aplicación SISTRAT fue con el propósito de impulsar el manejo de herramientas de inteligencia dentro de la gestión organizacional.

4.2.1.7.Paso N°7 Confección del mapa estratégico

El Mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas empresariales determinadas que narran el actuar estratégico de una organización. Para la realización de dicho paso se utilizara el programa APESOFT (<http://www.apesoft.com>), mismo que se encuentra libre a disposición de redes de redes. Las perspectivas empresariales a utilizarse, basadas en las necesidades de la Empresa COVECC son las siguientes:

- ✓ Financiero
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos internos
- ✓ Crecimiento y aprendizaje

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera cubre las medidas económico-financieras tradicionales tales como crecimiento de ventas, rentabilidad y utilidad. La propuesta de valor de esta perspectiva está relacionada al crecimiento mediante los ingresos, a la optimización de los gastos, a la utilización óptima de activos, así como en la productividad y por ende en la capacidad de generar un beneficio sobre la inversión y el esfuerzo realizado. Además se impulsa generar una ventaja competitiva, la Empresa COVECC crea y busca capturar valor en cada uno de los servicios que oferta, ya que es considerado como formador y determinante para la medición del cumplimiento del plan y la determinación de la estimulación de los colaboradores. En el caso de las empresas lucrativas, la perspectiva financiera es la primera que debe analizarse para garantizar una alineación hacia los reclamos de los accionistas principales.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva tiene en cuenta lo relacionado con los atributos del servicio, la imagen y las relaciones con los clientes ya que son aspectos que percibe el cliente y lo resume en su satisfacción o no, por ende los objetivos e indicadores en esta perspectiva, están ligados a dichos resultados con el fin de fomentar la satisfacción de los servicios prestados (tanto en el proceso de divido, estacado, así como en la comercialización de carnaza de cuero) y el aumento de clientes por nuevas oportunidades de mercado. A partir de datos de diferentes aplicaciones hacen una especial referencia al indicador de satisfacción del cliente como muestra del resultado de la obtención del servicio. Si bien esto es una muestra fehaciente de la aceptación del trabajo, no garantiza que el futuro sea también satisfactorio. Por esta razón será aconsejable que en el marco de las investigaciones de mercado se evalúen las expectativas del cliente que van a tributar directamente a la innovación que será la fuente del éxito futuro, por ende no debe faltar los objetivos e indicadores que evalúen la satisfacción y las expectativas del cliente. Las estrategias que se desarrollan como parte de los procesos internos de la Empresa COVECC se verán reflejadas en esta perspectiva.

Perspectiva de los procesos internos

La Empresa COVECC debe identificar en qué procesos internos se debe ser excelente para satisfacer los requerimientos expresados en la perspectiva de los clientes (propuesta de

valor).La perspectiva interna refleja el núcleo central de las habilidades y las tecnologías críticas de la organización involucradas en adicionar valor al cliente. Todas las metas de la empresa tienen que desplegarse a cada una de las áreas que están influenciadas por las acciones de los colaboradores.

El BSC abarca un mayor espectro cuando hacen énfasis en los procesos operatorios, los de gestión comercial, los de innovación y los de gestión social, además se incluye a esta cadena los aspectos de la responsabilidad social que son considerados a partir del impacto que tienen las empresas con la sociedad donde desarrollan sus actividades. Este último proceso es muy conveniente para las empresas pues existen nuevas regulaciones difíciles de ubicar en el contexto empresarial que pueden quedar aisladas y no cumplir el cometido para el que fueron diseñadas.

- ✓ **Gestión Operativa.-** Las actividades operativas son aquellas acciones básicas mediante los cuales las empresas presta sus servicios día a día (procesos de divido, estacado, así coma en la comercialización de carnaza de cuero) y los entregan a los clientes.
- ✓ **Gestión de Clientes.-** Las actividades de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes que son sus objetivos fundamentales.
- ✓ **Gestión de la Innovación.-** La innovación es el futuro de la organización e incluye actividades que se logran después de formalizar las operaciones y gestión de clientes. Se incluyen en esta dimensión actividades de desarrollo de expectativas generales y los proyectos de investigación y desarrollo (I+D), en el caso de la Empresa COVECC la integración de nuevos servicios (proceso de pelambre y descarnado) y por ende nuevas maquinarias.
- ✓ **Responsabilidad Social Corporativa.-** Tomar el camino del reconocimiento social no se relaciona directamente a las utilidades pero si a las relaciones gubernamentales (GAD's municipal de Ambato). Las normas gubernamentales deben ser consideradas como una forma de interaccionar con el medio ambiente, la seguridad de los trabajadores y la proyección social. Objetivos e indicadores referentes a la emisión de desechos contaminantes a la atmósfera deberán ser reflejados en este aspecto (Responsabilidad Social). De igual forma los objetivos e

indicadores referentes a accidentes fatales, personal entrenado respecto a la seguridad y salud son algunas de las mediciones que pueden hacerse respecto los requisitos exigidos de carácter legal.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores estratégicos para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la Empresa COVECC.

Habilidades del talento humano (competencias).- El paso de la era industrial a la era del conocimiento, pone de manifiesto el cambio en la forma que el personal administrativo como el personal operativo contribuyen al crecimiento de la empresa el cual viene a formar parte de una principal ventaja competitiva. Paulatinamente el trabajo rutinario ha sido automatizado y el éxito radica en poder mejorar continuamente, para esto se requiere de la participación activa de todos y cada uno de los colaboradores que están más cerca de los procesos y de los clientes. Estas declaraciones llevan a medir la competencia de las personas para determinar las brechas existentes y determinar los planes de entrenamiento. La medición de la competencias permite conocer las brechas entre lo que se sabe y lo que debe saberse y de ahí deben salir las acciones de capacitación.

La infraestructura tecnológica.- No será suficiente tener colaboradores capacitados y motivados, para mejorar continuamente; se requiere disponer de la información sobre: los clientes, de los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Es importante también que los colaboradores tengan una retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el servicio que presta (aún más sobre el manejo de maquinaria en donde se realizan los procesos de divido, estacado). Sólo si los empleados disponen de esta retroalimentación se pueden esperar mejoras continuas. El constante avance tecnológico existente hoy en día, se ha desarrollado los sistemas de información mediante las técnicas informáticas. El desarrollo de internet como base de datos, las plataformas informáticas inteligentes, las plataformas Web y otros es necesario implementar en la Empresa COVECC con el fin de eficientar una buena comunicación y aprendizaje hacía con el personal de la misma.

Clima laboral.- Aún si el personal administrativo y personal operativo se encuentran especializados, con acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la Empresa COVECC si no se sienten motivados para participar activamente en la generación de nuevas ideas, en la toma de las decisiones y actuar sobre ellos. En la empresa se ha evidenciado carencia de aspectos como el liderazgo, las condiciones de trabajo, la motivación de los colaboradores son cuestiones a evaluar en esta proposición de valor. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje es considerada como clave para la ejecución de los servicios que la empresa oferta a los clientes, dado que en ella se encuentra la inteligencia empresarial.

Uso de la aplicación DC SMap.xls

Apesoft es el principal (¿el único?) fabricante español de software de Business Intelligence. Para trazar un panorama actualizado del sector de las Tecnologías de la Información. Se fundó en 1994 a partir del producto que desarrollaron en una empresa cliente. Tenían un buen producto que permitía la generación de informes en Excel a partir de información almacenada en base de datos. Además permite diseñar Mapas Estratégicos de forma fácil y comunicarlos a los colaboradores, directivos, consultores, empleados, otros elementos importantes y es de libre disponibilidad en la red. El proceso para poder utilizar uno de estos informes es simple: desde la misma herramienta, se accede a la ReportStore, se selecciona el informe que se desea, se compra, se importa y se utiliza como cualquier otro informe. El informe no es más que una plantilla o diseño que, obviamente, no puede funcionar hasta que no se definan desde la misma herramienta los orígenes de datos que van a alimentarlo, por lo que en muchos casos será necesario un trabajo adicional de preparación de estos datos. El programa Datacycle SMap, tiene la opción de ingresar las perspectivas definidas por el investigador, así como los objetivos de cada una de ellas; las estrategias o iniciativas que se llevaran a cabo para cumplir dichos objetivos e indicadores con los cuales se puede medir la eficacia de la Empresa COVECC.

Paso para la utilización del DC SMap.xls

Como primer paso es la habilitación del contenido para poder manipular e ingresar los datos. Si se desea ingresar datos en el DS SMap, se debe trabajar en la pestaña Datacycle SMap de la barra de herramientas y los datos a ingresar son los siguientes:

1.- Para definir las perspectivas se debe dar clic Propiedades en la ventana que se despliega llenar los campos los datos requeridos.

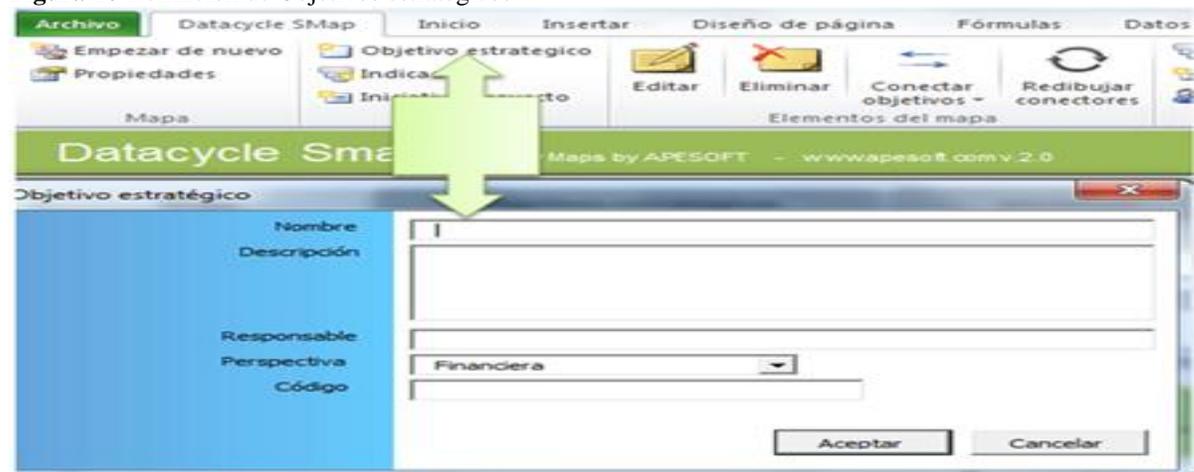
Figura 17 Definición de Perspectivas



Fuente. Elaboración propia

2.- Para ingresar un nuevo objetivo estratégicos debe seleccionar la opción Objetivo estratégico, posteriormente ingresar lo datos requeridos como se muestra en la siguiente figura.

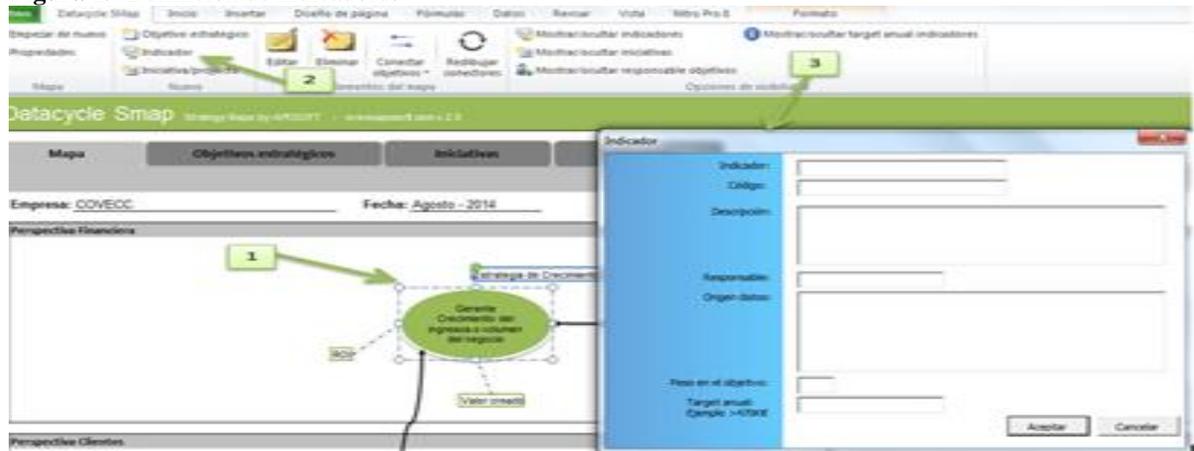
Figura 18 Definición de Objetivos estratégicos



Fuente. Elaboración propia

.-Para establecer un indicadores necesario dar clic en el objetivo estratégico definido anteriormente y posteriormente en la opción Indicador o en la ventana que se presenta llenar los datos requeridos.

Figura 19 Definición de indicadores



Fuente. Elaboración propia

4.- En el caso de las estrategias o iniciativas se debe seleccionar primero el objetivos estratégico posteriormente presionar la opción Iniciativa/proyecto en la venta que se nos aparece ingresar los datos requeridos.

Figura 20 Definición de iniciativas/proyecto

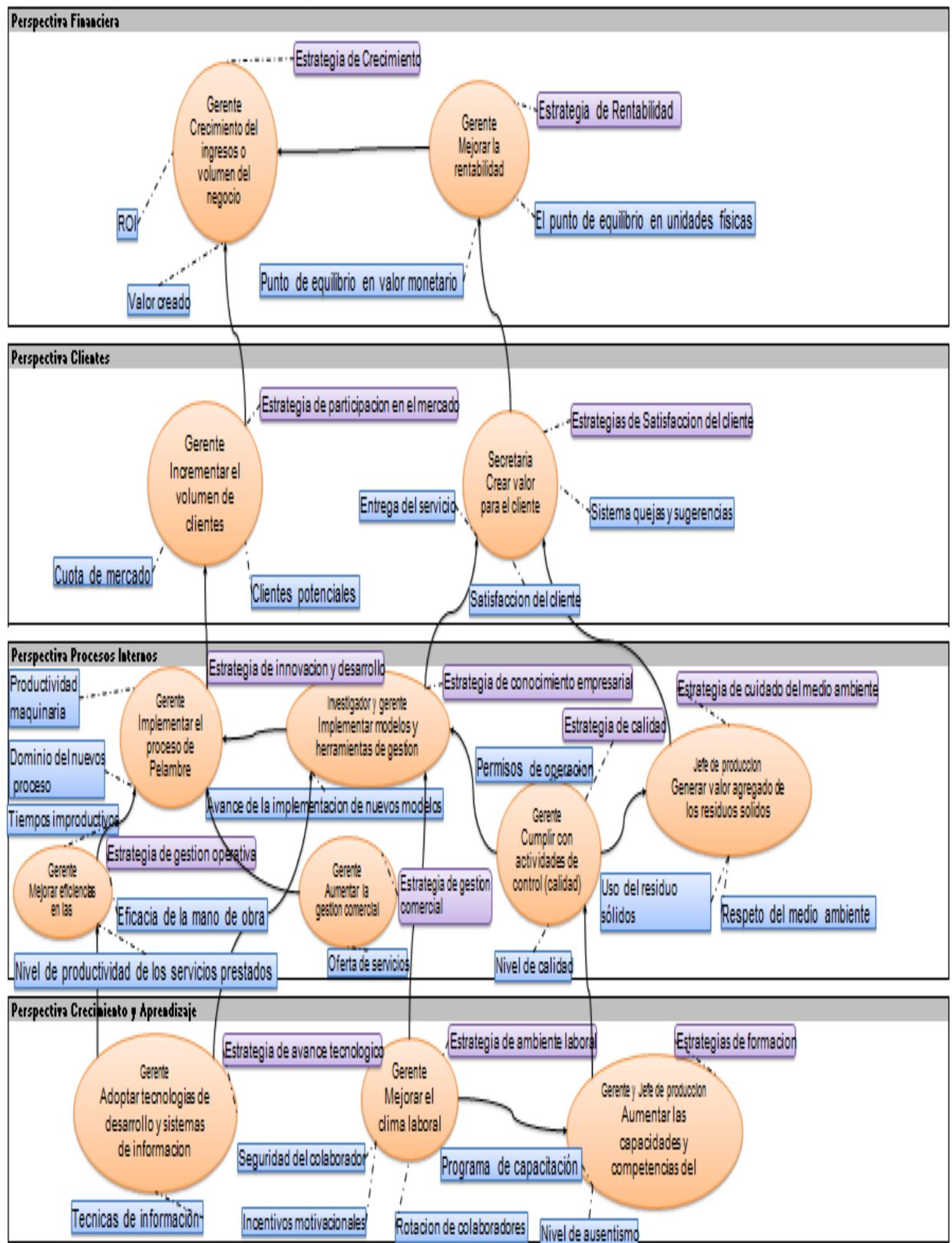


Fuente. Elaboración propia

5.- Visualización del Mapa estratégico de la Empresa COVECC

Una vez ingresado todo y cada uno de los objetivos con sus respectivos indicadores e iniciativas de acuerdo a las necesidades de la empresa se puede visualizar el mapa estratégico como se muestra en la siguiente figura N° 21:

Figura 21 Mapa estratégico de la Empresa COVECC



Fuente. Elaboración propia

4.2.1.8.Paso N° 8.- Determinación de Indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado, de forma tal que pueda ser medido. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. El indicador constituye el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. A continuación se muestra en la siguiente tabla los indicadores definidos para la Empresa COVECC.

Tabla 7 indicadores de la Empresa COVECC

Indicador	Descripción	Responsable
Punto de equilibrio en valor monetario	Con el fin de identificar los ingresos que la empresa debe obtener en un periodo dado en la prestación de servicios tanto en el dividido como en el estacado, se apoya en el cálculo del punto de equilibrio	Contador
El punto de equilibrio en unidades físicas	Conocer el número de bandas de cuero es necesario ejecutar con el fin de mantener un punto estable los ingresos de la empresa además esto se atribuye a la experiencia en el proceso de dividido, estacado de cuero	Contador
Valor creado	Ingresos totales – gastos de operación. La propuesta de valor está relacionada al crecimiento mediante los ingresos ya que los mismos son determinantes para la medición del cumplimiento del objetivo y la determinación de la estimulación de los trabajadores.	Contador
ROI	Donde se relaciona lo que se gana (utilidad) con lo que se tiene (valor de activos totales), que significa el retorno sobre la inversión	Contador
Cuota de mercado	Porcentaje de cuota de mercado que la Empresa COVECC tiene en el sector de Izamba, el grado de aceptación de los servicios que oferta la misma.	Gerente
Cientes potenciales	Número de clientes estables sobre el número de clientes totales de la empresa, con ello se tendrá la tasa de retención de clientes ya que es el soporte para el crecimiento de ventas	Secretaria
Satisfacción del cliente	Refleja el grado de aceptación que siente el cliente por la prestación de los servicios ofertados.	Investigador
Entrega del servicio	Pedidos del cliente entregados a tiempo sobre Pedidos atrasados para la entrega al cliente. Este indicador presentara el porcentaje de pedidos no cumplidos a tiempo y por ende el porcentaje de clientes insatisfechos.	Secretaria

Sistema quejas y sugerencias	Número de quejas y sugerencias presentadas por el cliente sobre el total de clientes atendidos. Velocidad de respuesta sobre quejas presentadas sobre el total de quejas y sugerencias obtenidas	Secretaria
Eficacia de la mano de obra	Se ha medido mediante la cantidad de cuero procesado (divido y estacado) sobre el número total de colaboradores, obteniendo como resultado que cada colaborador ha contribuido a la ejecución del servicio	Jefe de producción
Nivel de productividad de los servicios prestados	Para medir el nivel de productividad del servicio prestado tanto en la divida como en la estacada de cuero se dispone de la cantidad de pedidos ejecutados en el mes sobre la cantidad total de servicios solicitados	Secretaria
Tiempos improductivos	Este indicador está evaluado por medio del tiempo previsto para la ejecución de la divida como de la estacada, con ello podemos encontrar el tiempo que se está desperdiciando.	Jefe de producción
Oferta de servicios	El medio que utiliza para difundir los servicios que presta la empresa	Secretaria
Avance de la implementación de nuevos modelos	Los nuevos modelos de gestión y control adaptado en la Empresa COVECC. con esto se puede obtener el nivel de adaptación del balanced scorecard como nuevo modelo de gestión	Gerente
Dominio del nuevo proceso	Para tener dominio en el manejo tanto de la maquinaria como en la ejecución del servicio como es el pelambre se debe capacitar, por ello el siguiente indicador. Numero de capacitaciones recibidas sobre el número de capacitaciones programadas	Gerente
Productividad maquinaria	Total de cuero pelambrado sobre el total de servicio prestado tanto en el proceso de divido como en el estacado, demostrando el porcentaje de cuero pelambrado, como nuevo servicio	Jefe de producción
Permisos de operación	Número de permisos obtenidos para ejecutar los servicio del proceso de divido, estacado, así como la comercialización de carnaza de cuero sobre el número de permiso para operar exigidos por la ley.	Gerente
Nivel de calidad	Total de productos sin defectos sobre el total de productos elaborados con el fin de impulsar un servicio de calidad	Gerente
Respeto del medio ambiente	Para medir este indicador se toma en cuenta a las quejas presentadas por parte de la comunidad sobre la actividad que realiza la Empresa COVECC.	Secretaria

Uso del residuo solido	Identificar la cantidad de kilos de residuos sólidos generados por el proceso de divido y clasificar la carnaza óptima para otros procesos	Gerente
Técnicas de información	Numero de sistemas de información instalados sobre el número de sistemas de información existente para empresas lucrativas	Gerente
Incentivos motivacionales	Está relacionado al número de programas de motivación (como por ejemplo: elogios, certificados, importe económico, vacaciones entre otros.). este indicador está valorado de acuerdo al plan motivacional de la empresa	Contador
Seguridad del colaborador	Con el fin de impulsar la seguridad laboral de todos y cada uno de los colaboradores se busca reflejar el nivel de protección del colaborador. Mediante el número de equipos entregados sobre el número total de colaboradores	Gerente
Rotación de colaboradores	Total de trabajadores retirados sobre el número promedio de colaboradores, con este resultado conocemos la permanencia en la empresa	Contador
Nivel de ausentismo	Este indicador está ligado al número de días que el personal de la empresa falta en el mes, con ello se tendrá el nivel de ausentismo mientras mayor sea este nivel se considerara la falta de implicación del colaborador, desmotivación. y sobre todo la caída de productividad etc.	secretaria
Programa de capacitación	De acuerdo a las necesidades identificadas de capacitación (en el proceso de divido, estacado). El nivel de capacitación recibida en el semestre	Secretaria

Fuente: DC SMap/ elaboración propia

Criterio de aceptación

Una vez determinado las metas a alcanzar se considera necesario conocer en qué medida se cumple de acuerdo a lo propuesto. Los criterios de aceptación son dados en porcentajes y ajustados acorde a las necesidades de la Empresa COVECC y los valores a alcanzar en cada uno de los indicadores serán plasmados en el cuadro de mando ODUN en el cual se podrá dar comentarios sobre resultados obtenidos en cada indicador y en cada uno de los meses del año.

4.2.1.9. Paso N°9: Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Cada estrategia lleva consigo programas, los cuales facilitarían su cumplimiento y así su óptimo desempeño, en busca de mejoras para la Empresa COVECC.

Tabla 8 iniciativas estratégicas

Código	Iniciativa	Descripción	Responsable
P.1	Estrategia de Crecimiento	1.- Promover la medición del cumplimiento del plan y la determinación de la estimulación de los colaboradores. 2.-Evidenciar la eficiencia de la empresa para manejar los gastos no financieros u operativos. 3.- Determinar el porcentaje del retorno de la inversión	Gerente
P.2	Estrategia de Rentabilidad	1.- Con el fin de aprovechar al máximo los insumos disponibles se establece el punto de equilibrio en unidades monetarias el cual nos indicará el punto en el que la empresa ni gane ni pierda. 2.- También es necesario determinar la cantidad de bandas de cuero que debe ejecutarse para el punto de equilibrio.	Contador y Gerente
P.3	Estrategia de participación en el mercado	1.-Identificar el mercado objetivo. 2.- Promocionar el servicio como es el proceso de Pelambre y estacado que la Empresa COVECC pretende ofertar. 3.- Realizar descuentos y promociones de acuerdo al número de bandas. 4.- Identificar el porcentaje de clientes estables e impulsar su fidelidad de los mismos hacia con la empresa.	Gerente
P.4	Estrategias de Satisfacción del cliente	1.-Impulsar el sistema Justo a tiempo en la entrega de los pedidos del cliente. 2.- Medir la satisfacción del cliente acerca del servicio prestado. 3.- Promover una respuesta rápida a las quejas y sugerencias presentadas por el cliente. 4.-El servicio de Información al cliente eficiente sea de forma telefónica o personalizada. 5.- Flexibilidad para atender especiales y urgentes necesidades del cliente.	Secretaria – Gerente

P.5	Estrategia de conocimiento empresarial	<p>1.- Implementar modelos de gestión automatizados.</p> <p>2.- Diseñar e implementar un BSC para la Empresa COVECC.</p> <p>3.- Realizar el control de los indicadores.</p> <p>4.- Impulsar la vinculación del BSC con todo el personal de empresa</p>	Gerente
P.6	Estrategia de innovación y desarrollo	<p>1.- Especializar en el nuevo proceso de Pelambrado, y descarnado, además obtener proformas de las maquinarias (bombos y la descarnadora).</p> <p>2.- Capacitar sobre el manejo de la maquinaria (bombos y la descarnadora).</p> <p>3.- Identificar el porcentaje de prestación del nuevo servicio.</p>	Gerente y Jefe de producción
P.7	Estrategia de gestión operativa	<p>1.- Ilustrar el porcentaje de rendimiento de cada colaborador y por ende el aporte a la ejecución del servicio.</p> <p>2.- Identificar el tiempo ocio con el fin de utilizarlo al máximo y con ello contribuir al sistema del JIT.</p>	Jefe de producción
P.8	Estrategia de cuidado del medio ambiente	<p>1.- Participar en los cursos de producción más limpia brindado por el GAD's municipal de Ambato.</p> <p>2.- Acatar a las quejas presentadas por la comunidad y contribuir al logro de objetivos del plan nacional del buen vivir</p>	Gerente y Jefe de producción
P.9	Estrategia de calidad	<p>1.- Disponer de todos los permisos exigidos por la ley para el ejercicio de la actividad económica de forma legal.</p> <p>2.- Impulsar productos con cero defectos mediante la corrección el porcentaje de productos defectuosos.</p> <p>3.- Capacitar permanentemente en cuanto a calidad y maneras de aplicación de la producción más limpia.</p>	Gerente
P.10	Estrategia de gestión comercial	Ampliar y profundizar las relaciones con los clientes mediante una propuesta de valor, es decir en busca de la plena satisfacción de las necesidades y expectativa de los mismos	Gerente
P.11	Estrategia de avance tecnológico	<p>1.- Fomentar la integración de nuevas maquinarias para la prestación de un nuevo servicio que es el proceso de pelambre y con ello capacitar e innovar constantemente acerca de la producción de cuero.</p> <p>2.- Capacitar en nuevos sistemas de información como es la aplicación del BSC como modelo de gestión.</p> <p>3.- Alinear objetivos estratégicos en base a un nuevo sistema de información y comunicación</p>	Gerente
P.12	Estrategia de ambiente laboral	<p>1.- Determinar el porcentaje de aplicación del plan motivacional.</p> <p>2.- Impulsar a la retención de los colaboradores por medio de actividades de integración.</p>	Gerente

		3.- Proveer el equipo de seguridad para el trabajo de acuerdo a las normas de seguridad	
P.13	Estrategias de formación	1.- Analizar las necesidades de capacitación. 2.- Identificar personal con dominio en la realización de sus funciones. 3.- Establecer un dialogo con el personal que se ausente frecuentemente para conjuntamente llegar a soluciones adecuadas. 4.- Proyectar el recurso financiado para el proceso de adiestramiento mismo que influirá en el desempeño del colaborador	Gerente y Jefe de producción

Fuente: DC SMap, elaboración propia

4.2.1.10. Paso N° 10: Implementación del balanced Scorecard

La solución informática desarrollada se convierte finalmente en un cuadro de mando en hipertexto que de nombre ODUN. Este cuadro de mando puede evaluar a partir de algoritmos los resultados de cadenas de indicadores, objetivos y procesos.

De igual forma, permite realizar un análisis general (planeación estratégica) de los procesos ligados a la gestión, así como los resultados de las áreas funcionales. Además de la evaluación de indicadores y objetivos, se puede acceder a reportes ubicados en diferentes bases de datos. ODUN es un núcleo informático que responde al microentorno específico de la empresa donde se implemente.

La implementación de ODUN es rápida y la empresa crea a partir de su diseño estratégico una red corporativa inteligente EasyPHP-DevServer-14.1VC9 es un paquete fácil de instalar y configurar cuyo fin es instalar Apache, M y SQL, Php y Admin en un computador que disponga del S.O. Windows 9x, 2k, y XP. De esta forma se lograra trabajar en el ordenador con aplicaciones Web construidas con código php para la familiarización con ellas. El programa ODUN permite la traducción digitalizada que se ha realizado mediante la conformación del mapa estratégico.

Concatenación de objetivos en las áreas funcionales de la empresa.



El cuadro de mando ODUN permite visualizar la empresa desde una perspectiva integral a partir de una planeación estratégica. Esta planeación puede ser concatenada con las áreas funcionales o con los procesos declarados en la organización. Esta situación garantiza el efecto de rápido de la gestión empresarial en cuestión.

Por esta razón, es necesario relacionar las informaciones de las áreas funcionales con el planteamiento general del modelo del BSC. Los objetivos de las áreas, sus indicadores, sus metas y criterios de aceptación así como las informaciones, deben confeccionarse en función de la organización y serán incluidos en los cuadros de mando que posee cada área funcional

La evaluación de las necesidades de información permitirá adaptar el cuadro de mando ODUN a la estructura de la empresa. Generalmente las empresas tienen estructuras funcionales y el cuadro de mando mostrará el sistema operativo empresarial mediante funciones. La función estratégica general se analizará a partir del diseño del balanced scorecard visualizado mediante el mapa estratégico.

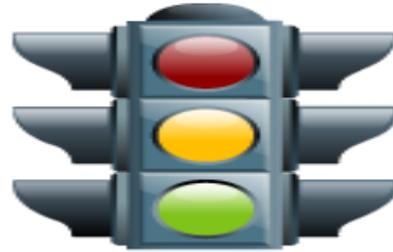
El diseño del cuadro de mando ODUN debe moldearse de acuerdo a la estructura y necesidades de la empresa con el fin de permitir que se efectuara lo diseñado, se controle y se tomen las decisiones al respecto. El cuadro de mando ODUN es una herramienta para el control de la gestión empresarial y su implementación considera a los objetivos, indicadores, e iniciativas que se ha formulado en el mapa estratégico.

Además puede ser aplicado en pequeñas medianas y grandes empresa donde a partir de medir los indicadores también puede evaluar la eficacia empresarial, mediante el ingreso de valores reales de los indicadores dentro de sus objetivos.

La solución informática da la facilidad de intercambiar opiniones y comentarios mismos que quedan registrados como parte de la historia evolutiva de la gestión de la empresa, también genera informes detallados y de fácil lectura con los resultados del cumplimiento de los objetivos e indicadores.

Todo tipo de medición generada por el diseño del balanced scorecard es evaluado a partir de tres criterios de aceptación que tributan a un sistema de semáforo.

SISTEMA DE EVALUACION	PONDERACION
MAL	1
REGULAR	2
BIEN	3



4.2.2. Análisis de los resultados

4.2.2.1. Informe del balanced scorecard a través del software ODUN aplicado en el mes de Julio de la Empresa COVECC.

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera en las empresas lucrativas cubre las medidas económico-financieras como crecimiento de ventas, rentabilidad, etc. Para el caso de la Empresa COVECC se enfoca en el incremento de los ingresos basado en la productividad y por ende en la capacidad de generar un beneficio sobre la inversión y el esfuerzo realizado. En la perspectiva financiera se reflejan los resultados obtenidos en las otras perspectivas.

Objetivos

- a) **Mejorar la rentabilidad.-** el primer concepto que se debe tener claro en materia de rentabilidad es ¿Qué? nivel de ventas requiere alcanzar la empresa para lograr el punto de equilibrio.
 - 1) **Punto de equilibrio en valor monetario.-** con el fin de identificar los ingresos que la empresa debe obtener en un periodo dado en la prestación de servicios tanto en el divido como en el estacado, se apoya en el cálculo del punto de equilibrio, mediante el cual se ha obtenido la cantidad de \$7092,15, cantidad que cubre a todos los costos y gastos evitando que no exista perdidas ni ganancias. Los ingresos obtenidos en el mes de julio es de \$9710,25 que representa el 136,92%, porcentaje que se encuentra por encima del punto de equilibrio establecido, dando paso a que la Empresa COVECC tenga la capacidad para incrementar sus ingresos encaminando al cumplimiento de la misión y por ende de la visión.
 - 2) **El punto de equilibrio en unidades físicas.-** el punto de equilibrio en unidades físicas concierne a 11698 bandas de cuero tanto divido como estacado, dicha

cantidad servicios promoverá ingresos a la empresa para que pueda cubrir sus costos y gastos. En el mes de Julio se ha cumplido con 21363 bandas de cuero dividido y estacado que representa un 182.62% el cual indica que el servicio prestado se encuentra por encima del punto de equilibrio y esto además se atribuye a la experiencia en el proceso de dividido, estacado de cuero que ha generado una excelente acogida en el sector que se encuentra ubicado.

b) **Crecimiento del ingreso o volumen del negocio.**- incrementar el volumen de ingreso mediante la propuesta de valor impulsando con ello el crecimiento mediante los ingresos ya que el mismo son determinantes para la medición del cumplimiento del objetivo planeado y por ende la determinación de la estimulación de los colaboradores.

1) **Valor creado.**- en la Empresa COVECC impulsan el progreso sostenible mediante la diferencia entre el valor que reside en el servicio prestado y el valor de los insumos sacrificados para la prestación de los servicio, obteniendo el 91.17% el cual indica que la empresa dispone de ventaja competitiva mismo que es el lugar en la que se encuentra ubicado (sector industrial), además de los insumos y maquinarias que utiliza es de óptima calidad siendo la diferencia ante la competencia mismo que hace referencia al rendimiento o riqueza generada para la supervivencia de la empresa.

2) **ROI.**-mediante este indicador se evidencia la relación, entre lo que la empresa gana (utilidad) con lo que se tiene (valor de activos totales), por ende el retorno del dinero invertido en la empresa (tanto en las infraestructura, instalaciones, maquinaria etc.) es de 18% anual el cual arroja un mensaje de peligro (mal) ya que el ritmo de retorno de la inversión es lenta. Y para encontrar sentido de la dinámica de los negocios el ritmo de trabajo debe enfocar a la generación de utilidades mismo a que sea un estimulante para el desarrollo de la empresa caso contrario el progreso de la misma será nula

Criterio de la perspectiva

La parte financiera se puede decir que es el motor que mueve a la empresa ya que por medio de ello se puede financiar los recursos necesarios para que la actividad económica mantenga su ritmo como se lo ha logrado hasta hoy en día. Esta perspectiva da a conocer si

la empresa está ganando o perdiendo, si el dinero invertido se está recuperando, y sobre todo determina si es rentable y como puede lograrlo. Cada una de estas acciones es considerada como formadores y determinantes para la medición del cumplimiento de la misión y la determinación de la estimulación de los colaboradores.

Perspectiva de Clientes

La Empresa COVECC se mantiene en pleno funcionamiento gracias a este factor como son los clientes, y que para suplir sus necesidades y expectativas requieren de los servicios que oferta la empresa, por ende es necesario identificar los atributos del servicio, la imagen y las relaciones con los clientes, que son aspectos que percibe el cliente y lo resume en su satisfacción o no. La estrategia que se desarrollan como parte de los procesos internos de la empresa se verá reflejada en esta perspectiva.

Objetivo

- a) **Incrementar el volumen de clientes.**- conservar y ampliar la cartera de clientes y sobre todo llegar a nuevos nichos de mercados mediante la prestación del nuevo servicio como es el pelambre.
 - 1) **Cuota de mercado.**- Con relación a la cantidad de empresas más reconocidas dedicadas al sector de curtiembre en el Ecuador que ha saber son las siguientes:

Figura 22 Empresas dedicadas al ámbito de curtiembres

Curtiduría Ayala	Curtiduría Promepell	Teneria Martinez	Teneria San José	Curtiduría Sol cuero de Cuenca	Curtiduría Cárdenas
Curtiduría Serrano	Teneria Victoria	Curtiduría Torzal	Curtiduría Amazonas	Curtiduría Renaciente Guayas	Curtiduría Quisapincha
Curtiduría Curtilan	Teneria Dias	Curtiduría Cumanda	Curtiduría Jaime Solis	Curtiduría Washington Guayas	Curtiduría Agro cueros
Curtiduría Ecuatoriana de curtido Salazar	Teneria Saulo	Curtiduría Ecuapiel	Curtiduría Julio herrera	Curtiduría Maya	Curtiduría Alce de Guano
Curtiduría Carlos tixe	Teneria Pizarro	Curtiduría Naranjo	Curtiduría Amable Morales	Curtiduría Pilla	Curtiduría Hidalgo
Curtiduría Tungurahua	Teneria Núñez	Curtiduría Carlos Ruiz	Curtiduría Jesús del gran poder	Curtiduría Jose&Laura	Teneria inca
Curtiduría Barrera	Teneria Curti piel Castro	Curtiduría Luz del obrero	Curtiduría Virgen del Cisne	Curtiduría Lema	Teneria Cabaro

Fuente: Datos proporcionados por la dirección de la Asociación “ASOCUR”

En este caso la Empresa COVECC de acuerdo al lugar en el que se encuentra ubicada (Parroquia Izamba, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua), dicha entidad posee una cuota de mercado del 10%, (66,67%) en el sector de curtiembre, es decir, el porcentaje que hace efectivo los servicios que presta la misma. Mediante

este indicador podemos determinar la participación de la empresa obteniendo una ponderación de aceptable dando paso al cumplimiento del objetivo planteado.

2) **Clientes Potenciales.**- está relacionado al número de clientes estables sobre el total de clientes registrados en el mes de Julio de acuerdo al archivo del registro de datos sobre los pedidos de cada uno de los clientes información otorgado por parte de la secretaria. Se hace referencia en este indicador a la tasa de retención de clientes que representa un porcentaje de 56% una cifra aceptable frente a la participación prevista por la empresa hacía con los clientes ya que siendo un soporte para incrementar los ingresos.

b) **Crear valor para el cliente.**- fomentar la satisfacción del cliente mediante la atención oportuna a las necesidades y expectativas de los clientes.

1) **Satisfacción del cliente.**- para medir este indicador se ha realizado una encuesta de satisfacción a los clientes que acuden a la empresa a dejar y/o retirar el pedido requerido, cada uno de ellos elegidos de manera aleatoria. Con el fin de determinar el grado de aceptación que siente el cliente por los servicios prestados, obteniendo el resultado de 0.74% sobre 0.90% puntos previsto por la empresa, con un porcentaje de cumplimiento del 82,22%, esta cifra se puede deducir que la empresa apenas logra cumplir con el objetivo principal como es de satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

2) **Entrega del servicio.**- De acuerdo al registro de pedidos realizados en el mes de Julio tanto en el proceso de dividido y estacado se obtuvo la siguiente información: servicio solicitado un total de 26650 bandas de cuero, de los cuales tan solo se ha completado el 80,16% obteniendo un mensaje de alerta (regular), pues la diferencia del porcentaje de incumplimiento en la entrega del pedido solicitado por el cliente es el nivel de insatisfacción y por ende la pérdida de clientes potenciales, para lo cual es necesario tomar acciones inmediatas con el fin de corregir este desfase sustancial para la empresa.

3) **Sistema de quejas y sugerencias.**- el sistema de quejas y sugerencias juegan un papel muy importante ya que por medio de ello se pueden realizar acciones correctivas ante las inquietudes de cada uno de los clientes interno como externos. Para este indicador se presenta el porcentaje de quejas y sugerencia obtenidas en el

mes de Julio, entre el total de clientes atendidos en el mes (26) y el número de quejas presentadas (7), obteniendo como un resultado del 30% con un mensaje de peligro que es de mal, dicho porcentaje representa clientes insatisfecho ya que no cubre con las exigencias requeridas por el cliente.

Comentario de la perspectiva.

El cliente en el caso de la Empresa COVECC viene a ser el objetivo primordial ya que de ellos dependen que continúe funcionando. El criterio de aceptación es de regular y por lo mismo es necesario prestar mayor atención a estas perspectiva debido a que la satisfacción del cliente debe primar ya sea cumpliendo con el servicio solicitado, optimizando el tiempo de entrega ya que ello resulta ser referencia para nuevos clientes, como también la velocidad en la atención a las quejas y sugerencia presentadas por los mismo, todas y cada una de estas acciones impulsa a la retención del clientes leales y por ende a incrementar su cartera de clientes.

Perspectiva de los Procesos Internos

Este es el núcleo de la empresa, su naturaleza, la razón de ser y que por la misma se conforma como un ente económico que contribuye al desarrollo de la sociedad. La Empresa COVECC se dedica a la compra y venta de carnaza de cuero así como también el servicio del dividido y estacado de cuero. La perspectiva interna trata de reflejar el núcleo central de las habilidades y las tecnologías críticas de la empresa involucrada en adicionar valor al cliente.

Objetivo

- a) **Mejorar la eficiencia en las operaciones.**-Fomentar el pleno cumplimiento de cada uno de los servicio solicitados por parte de los clientes, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles para la ejecución del servicio.
 - 1) **Eficacia de la mano de obra.**- la eficacia se puede medir mediante la cantidad de cuero procesado (divido y estacado) sobre el número total de colaboradores, obteniendo como resultado que cada colaborador ha contribuido a la ejecución del servicio tan solo el 80% y que por ende no se han logrado cumplir con todos los

pedidos solicitados en el mes, mismos que genera una baja productividad frente a lo previsto por parte de gerencia y los servicio solicitados, motivo por el cual presenta un mensaje de alerta.

- 2) **Nivel de productividad de los servicios prestados.**- para medir el nivel de productividad del servicio prestado tanto en la divida como en la estacada de cuero se dispone de la cantidad de pedidos ejecutados en el mes que es alrededor de 21363 bandas (cuero) sobre la cantidad total de servicios solicitados siendo a su vez 26650 bandas (cuero), obteniendo como resultado el 80.16% pedidos ejecutados el cual nos indica una señal de alerta por lo que no se está cumpliendo a cabalidad con las necesidades y expectativas de los clientes. Información proporcionada por la secretaria de la Empresa COVECC.
 - 3) **Tiempos improductivos.**- este indicador está evaluado por medio del tiempo previsto para la ejecución de la divida como de la estacada, como se describe a continuación: las 400 bandas de cuero tanto en la divida como en la estacada se toma un tiempo de 4 horas, y de acuerdo a la información proporcionada por el Sr. Fernando Tipantasig se cumple al 100% lo establecido ya que promueve un control sobre el tiempo previsto para la ejecución del servicio.
- b) **Aumentar la gestión comercial.**- Ampliar y profundizar las relaciones con los clientes mediante una propuesta de valor, es decir en busca de la plena satisfacción de las necesidades y expectativa de los mismos.
- 1) **Oferta de servicios (divido, estacado, venta de carnaza de cuero).**- En el aspecto de publicidad no se ha prestado mayor atención es por ende este objetivo marca el estado de color rojo es decir una señal de peligro. El medio que utiliza para difundir los servicios que presta la empresa lo realiza mediante la publicidad semestral en la radio Panamericana de la ciudad de Ambato, misma que no ha surgido buenos resultados obteniendo el 25% del cumplimiento en cuanto a la publicación de los servicios que oferta.
- c) **Implementar modelos y herramientas de gestión.**-aplicar un sistema administrativo que ayude a canalizar las energías, habilidades, conocimiento de cada uno de los colaboradores, un nuevo modelo de gestión y control que ayude sobre todo a generar

una gestión competitiva, brindando un servicio de calidad. Esto se logra mediante un sistema de control que facilite la medición de la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.

1) **Avance de la implementación de nuevos modelos de gestión.**- los nuevos modelos de gestión y control adaptado en la Empresa COVECC es el balanced Scorecard. Considerando que la implementación del BSC es de responsabilidad del investigador, y en este caso el porcentaje de avance a la finalización de la presente investigación será 100% por otro lado, por otro lado el avance acerca de la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa mencionada es del 50%, por ende su calificativo es bueno y aceptable.

d) **Implementar el proceso de pelambre.**-Adicionar nuevos servicios como es el proceso de Pelambre y descarnado, estos procesos abarcan la primera etapa en el proceso de producción del cuero ya que el objetivo de dichos procesos es separar al máximo el pelo del cuero (piel) y la eliminación mecánica de la grasa natural y el tejido conjuntivo, mediante estos nuevos procesos se aspira incrementar: el número de servicios. los ingresos, etc. Cabe necesario mencionar que el proceso de pelambre y descarnado van de la mano con el proceso de divido por ende los requerimientos de dichos servicios será aún más,

1) Dominio del nuevo proceso.-este indicador se encuentra inactivado debido que no se dispone de información necesaria para su medición.

2) Productividad de la maquinaria.- A de igual que el indicador anterior se encuentra inactivado ya que con respecto a la maquinaria tan solo se ha realizado un plano sobre distribución de las máquinas y de la infraestructura necesaria para la ejecución del servicio de Pelambre, descarnado, y el divido.

e) **Cumplir con actividades de control** (calidad).-Impulsar la producción más limpia contribuyendo al cumplimiento de las exigencias establecidas por la ley.

1) **Permisos de operación.**- este indicador se mide mediante el número de permisos exigidos por la ley los mismos que son: de los Bomberos, del medio ambiente, del ministerio del ambiente, patentes, EPM GIDSAS desechos sólidos, uso del suelo. Permisos que la Empresa COVECC cumple al 100% y los dispone en regla a fin de

evitar ser sancionado y sobre todo contribuir con la matriz productiva que el gobierno actual impulsa, además de la aplicación de la producción más limpia.

2) **Nivel de calidad.**- con el fin de impulsar un servicio de calidad es que se evalúa la cantidad de cuero dividido y estacado sin defectos. En la empresa se prevé un margen del 1% de defecto tanto en el proceso de dividido como de estacado, este porcentaje equivale a 350 bandas (cuero dividido y estacado), de acuerdo a los datos proporcionado por el jefe del proceso producción, dando un cumplimiento del 100% ya que se evita generar procesos con errores el cual evidencia la satisfacción plena del cliente hacía con el servicio prestado.

f) **Generar valor agregado de los residuos sólidos.**- Conocer la cantidad y calidad de los residuos sólidos y analizar su posible valor agregado que se les puede generar, mismo que formara parte de los ingresos totales de la empresa.

1) **Respecto del medio ambiente.**- para medir este indicador se toma en cuenta a las quejas presentadas por parte de la comunidad sobre la actividad que realiza la Empresa COVECC. El cálculo del porcentaje se basa con los datos del total de la población de la Parroquia Izamba sobre el número de socios de la asociación “ASOCUR” y el porcentaje de quejas presentadas corresponde al 1% mismo que evidencia que la actividad que desarrolla no afecta en ningún sentido al medio ambiente. Es decir el 20% forma parte del cumplimiento hacia el respeto del medio ambiente, cabe recalcar para la ejecución de dicho servicio no interviene ni un solo químico por lo que sus actividades no genera daño alguno.

2) **Uso de los residuos sólidos.**- Identificar la cantidad de kilos de residuos sólidos generados por el proceso de dividido y clasificar la carnaza óptima para el proceso como son los siguientes:

Tabla 9 Derivados de la carnaza

Pastas	Grasa	Galletas
Chicles	Huesos para perros.	Productos de belleza
Caramelos	Gelatina	Abonos etc.

Fuente: información de la empresa Agro cueros al cual se entrega la carnaza de cuero.

Por ende cantidad de residuos sólidos generados son 64000 kilos y la cantidad de residuos sólidos (carnaza) vendido es 60600 mismo que representa un 94,69% del

uso que se da a los residuos sólidos y la diferencia son enviados a los depósitos de basura. Con ello evidenciando su respeto con el medio ambiente.

Comentario de la perspectiva.

.Los proceso internos se enfoca a las actividades que día con día lo realizan para la prestar servicios de calidad acatando las exigencias legales y sobre todo respetando el medio ambiente evitando contaminarlo. Siendo cada vez mejores en cada uno de los servicios que oferta, implementando nuevos proceso, nuevas herramientas para gestionar los recursos disponibles y además aplicando acciones correctivas cuando exista dificultades para el logro del objetivo.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Mediante esta perspectiva se busca impulsar el aprendizaje y crecimiento de la empresa, ya sea con la integración de una adecuada infraestructura misma que permitirá que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, además es necesario capacitar al colaborador sobre el manejo de sistemas de información el cual tenga acceso a datos sobre los clientes, de los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones, y sobre todo fomentar la actividades de retroalimentación ya que con ello se puede esperar mejoras continuas.

Objetivo

- a) **Adoptar tecnologías de desarrollo y sistemas de información.-** incrementar activos fijos garantizando con ello el desarrollo y crecimiento de la empresa (la adquisición de bombas). Además de los sistemas de información como el cuadro de mando ya que siendo una herramienta clave para la gestión de cambio estratégico.
 - 1) **Técnicas de información.-**en cuanto a las técnicas de información la empresa COVEC se encuentra en proceso de instalación de nuevos sistemas de información como la base de datos, el cuadro de mando, Datacycle SMap, y acorde a la instalación de estas herramientas se dispone de un 80% de cumplimiento, dando un mensaje de alerta por lo que es necesario y urgente promover medios por el cual el colaborador tenga acceso y conocer aspectos relevantes sobre los clientes, procesos

internos de la empresa, y sobre todo la información contable, eliminando con ello la comunicación centralizada e impulsando la participación activa del colaborador hacia el progreso de la empresa.

b) **Mejor el clima laboral.**- Aún los empleados especializados, con acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados. Impulsar colaboradores motivados, comprometidos hacia con la empresa, en un ambiente agradable y armónico.

1) **Incentivos motivacionales.**- está relacionado al número de programas de motivación (como por ejemplo: elogios, certificados, importe económico, vacaciones entre otros.). este indicador está valorado de acuerdo al plan motivacional de la empresa estos datos son entregados por la secretaria de la Empresa COVECC, el porcentaje de aplicación del plan motivacional es de 60% que de acuerdo a lo planificado este genera un mensaje de peligro que significa poner mayor atención en este indicador porque está generando efectos negativos sobre el desempeño de colaborador, y por ende en la baja productividad de la prestación de servicios solicitados por los clientes.

2) **Seguridad del colaborador.**- con el fin de impulsar la seguridad laboral de todos y cada uno de los colaboradores la empresa ha entrega el 94,74% del equipo de seguridad hasta la fecha, el mismo que se encuentra en una condición de bueno y aceptable, con ello el colaborador puede desempeñar sus funciones de forma segura.

3) **Rotación del colaborador.**- con el fin de conocer el porcentaje de colaboradores que se retiran cada año se cuenta con datos del promedio de colaboradores estables en la empresa sobre los colabores retirados (liquidados). Es necesario citar que el Sr. Fernando Tipantasig prevé un promedio del 25% de rotación del colaborador del cual en el año 2013 se obtuvo el 21% del total del personal retirado, de acuerdo a dicho resultado se tiene un cumplimiento del 84%, es decir que el movimiento de personal es aceptable.

c) **Aumentar las capacidades y competencias del personal.**- promover una participación activa de los colaboradores que están más cerca de los procesos internos y de los cliente mediante un mejoramiento continuo basados en la capacitación de los mismo. Medir de

la competencias con el fin de conocer las brechas entre lo que se sabe y lo que debe saberse y de ahí deben salir las acciones de capacitación.

- 1) **Nivel de ausentismo.-** este indicador esta liga al número de días que el personal de la empresa falta en el mes. Obteniendo como resultado un porcentaje del 90,43% es decir que el 10% restante no se ha laborado como se tenía planificado y por ende los pedidos de los clientes no se ha entregado en el tiempo planificado, originando con ello la insatisfacción de los clientes. El nivel de ausentismos está afectando a en la entrega de los servicio solicitados, resultado de ello se tiene un mensaje de alerta el cual induce a tomar acciones correctivas urgentemente con el fin de aumentar la productividad.
- 2) **Programa de capacitación.-**De acuerdo a las necesidades identificadas de capacitación (en el proceso de divido, estacado). En la empresa se ha identificado un porcentaje de 78,82% de capacitaciones recibidas en el periodo de Enero hasta el mes de Julio, siendo un resultado aceptable el conocimiento adquirido fomentará la participación activa del colaborador.

Comentario de la perspectiva

El aprendizaje del colaborador se lograra alcanzar si se identifica claramente cuál es la necesidad de capacitación estableciendo una brecha entre lo que sabe y lo que debe saber para un desempeño participativo en continuo mejoramiento, en un ambiente agradable y armónico, además es importante fomentar la retroalimentación rápida, oportuna, y fiable sobre el servicio prestado.

Comentario general

Una vez analizadas cada una de las perspectivas, con sus respectivos objetivos e indicadores incluidos en el cuadro de mando evidencian que la Empresa COVECC se encuentra en un criterio de aceptación de regular ya que dispone de una calificación de 2,04 mismo que tiene un porcentaje de cumplimiento del 68%. La empresas dispone de una buena cartera de clientes de acuerdo al lugar en la que se encuentra ubicado y con la ayuda del cuadro de mando le facilitara la toma decisiones correctivas haciendo frente a los desfases presentados.

4.2.3. Verificación de hipótesis o idea a defender

Hipótesis general

Si se diseña un Modelo de Gestión basado en la metodología del balanced scorecard se lograra un sistema de control y se podrá medir la eficacia de la Empresa COVECC, de la Parroquia Izamba, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”

Variable independiente: Se evidenciara mediante un Sistema de control.

Variable dependiente: Se lo realizara mediante indicadores de gestión para este caso se va a medir el nivel de eficacia de la empresa.

Concepto de los sistemas de control empresarial.

(Gonzáles Solan & Vega) puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

(Gonzáles Solan & Vega)Según (Menguzzato y Rena, 1986, pág. 245.) los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- ✓ Ser entendibles.
- ✓ Seguir la forma de organización.
- ✓ Rápidos.
- ✓ Flexibles.
- ✓ Económicos.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

(Pérez) Un sistema de control de gestión (**SCG**) es una estimulación organizada para que los "managers" descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia. El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (SÍ).

Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planeados. Para el caso del tema de estudio el sistema de control creado para la Empresa COVECC se basa en el cuadro de mando ODUN mismo que se encuentra soportado sobre la base de las necesidades y metas que de la empresa, pues está diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos; que a su vez se han definido 13 objetivos y 26 indicadores mismos que aportará información para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia, motivo por el cual cada objetivo e indicador está expuesto de forma integral y alineada. Con el cuadro de mando se realiza la evaluación de dichos indicadores basados por las mediciones que son esparcidas en la empresa por el propio cuadro de mando considerado también un sistema informático. A continuación se puede visualizar el cuadro de mando de la Empresa COVECC.

Figura 23 Cuadro de mando de la Empresa COVECC

Odun 2014/08/01 Inicio Administración Documentación admin

COVECC CUADRO DE MANDO
Modelo de Gestion Empresarial

COVECC

Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, por medio del servicio especializado basado en el proceso de: dividido, estancado, y la comercialización de camaza de cuero; con la ayuda de nuestro talento humano constantemente capacitado tanto en el manejo de las maquinarias, como también en la generación de valor agregado de los servicios que brinda al mercado local, priorizando siempre el respeto hacia el medio ambiente.

Visión

Ser una empresa líder en el sector de curtiembres de la provincia de Tungurahua mediante el progreso sostenible lograr incursionar en nuevos mercados del país, desarrollando un ambiente de integridad en continuo crecimiento, con precios competitivos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo de la sociedad en general.

Fuente. Elaboración propia

Figura 24 Sistema de Control de Gestión mediante el software ODUN

COVECC Regular

Perspectiva: Financiera Bien

Mejorar la rentabilidad Bien

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Punto de equilibrio en valor monetario	Bien	136.92	45	1
Punto de equilibrio en unidades físicas	Bien	182.62	55	1

Crecimiento del ingresos o volumen del negocio Bien

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Valor creado	Bien	91.17	70	1
ROI	Mal	18	30	1

Perspectiva: Clientes

Regular

Incrementar el volumen de clientes

Bien

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Cuota de mercado	Bien	66.67	40	1
Clientes potenciales	Bien	31.11	60	1

Crear valor para el cliente

Regular

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Satisfaccion del cliente	Bien	82.22	50	1
Entrega del servicio	Regular	80.16	30	1
Sistema quejasy sugerencias	Mal	30	30	1

Perspectiva: Procesos Internos

Bien

Mejorar eficiencias en las operaciones

Bien

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Eficacia de la Mano de obra	Regular	80.16	40	1
Nivel de productividad de los servicios prestados	Regular	80.16	40	1
Tiempos improductivos	Bien	100	20	1

Aumentar la gestion comercial

Mal

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Ofertar de los servicios (divido, estacado, venta de carnaza de cuero)	Mal	25	100	1

Implementar modelos y herramientas de gestion Bien

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Avance de la implementacion de nuevos modelos	Bien	62.5	100	1

Implementar el proceso de Pelambre vacío

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Dominio del nuevos proceso inactivo	Vacío	-	-	0
Productividad maquinaria inactivo	Vacío	-	-	0

Cumplir con actividades de control (calidad) Bien

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Permisos de operacion	Bien	100	50	1
Nivel de calidad	Bien	100	50	1

Generar valor agregado de los residuos solidos Bien

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Respeto del medio ambiente	Bien	20	50	1
Uso del residuo solidos	Bien	94.69	50	1

Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje					Regular
Adoptar tecnologías de desarrollo y sistemas de información					Regular
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso		
Técnicas de información	Regular	80	100		2
Mejorar el clima laboral					Bien
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso		
Incentivos motivacionales	Regular	75	60		1
Seguridad del colaborador	Bien	94.74	30		1
Rotación de colaboradores	Bien	84	10		1
Aumentar las capacidades y competencias del personal					Regular
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso		
Nivel máximo de ausentismo	Regular	90.43	60		1
Programa de capacitación	Bien	74.44	40		1

Fuente. Elaboración propia/ Easy PHP 14.1

A partir del cuadro de mando ODUN y sus herramientas se crea un proceso de alineación y aprendizaje del modelo mediante el mapa estratégico. De igual forma la utilización del cuadro de mando permite medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos y comunicar a todo el personal de la Empresa COVECC mediante la intranet corporativa, bajo esta concepción se puede afirmar que el cuadro de mando ODUN crea un sistema de control de gestión y de esta manera se da la viabilidad de la variable independiente.

Concepto de eficacia

(Chiavenato, 2009, págs. 162, 163), la eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos saber atraer a los mejores talentos a la empresa. Hace hincapié en la eficacia y exigen que las personas miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que

deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización.(tdx.cat Tesis Doctorales en la Red)Según Kazt y kahn (1966), “se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinada por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener en condiciones ventajosas, los insumos que necesita. Con el fin de evidenciar el cumplimiento de la variable dependiente para ello se va a medir la eficacia de la gestión administrativa de la Empresa COVECC en el mes de Julio tomando en cuenta lo siguiente:

- ✓ Cumplimiento de los indicadores.
- ✓ Cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Cumplimiento de las cuatro perspectivas.

Eficacia de los objetivos, mediante la medición del cumplimiento de indicadores.

Cada uno de los indicadores definidos en el software Easy PHP 14.1 (ODUN), se encuentran valorados de acuerdo al criterio de aceptación del equipo directivo de la Empresa COVECC resultado de ello arroja un mensaje apoyados en el sistema de semáforo en el que denota el estado del indicador de la siguiente forma: Bien (verde), regular (amarillo), mal (rojo), en una escala de 1 a 3 constituyendo este último como el resultado esperado por la empresa.

Tabla 10 Eficacia de objetivos en base a la medición del cumplimiento de indicadores

OBJETIVO	INDICADORES	PLAN	REAL	BIEN	REGULAR	ODUN Resultado	Bien	Regular	Mal	PESO Indicadores	TOTAL	Eficacia de Objetivo
Mejorar la rentabilidad	Punto de equilibrio en unidades monetarias	7092,15	9710,25	100	97	137%	3			45	135	3
	punto de equilibrio en unidades físicas	11698	21363	100	95	183%	3			55	165	
Crecimiento del ingreso o volumen del negocio	valor creado	9162	8353	90	80	91%	3			70	180	2,40
	ROI	1	0,18	0,95	0,85	18%			1	30	120	
Incrementar el volumen de clientes	Cuota de mercado	15	10	90	60	40%	3			40	120	3
	Clientes potenciales	0,9	0,28	0,9	0,75	31%	3			60	180	
Crear valor para el cliente	satisfacción del cliente	0,9	0,74	0,95	0,75	82%	3			50	150	2,3
	Entrega del servicio	26650	21363	90	80	80%		2		30	60	
	Sistema de quejas y sugerencias	0,9	0,27	75	60	30%			1	20	60	
Mejorar la eficiencia en las operaciones	Eficacia de la mano de obra	1158,7	928,83	90	80	80,16%		2		40	80	2,2
	Nivel de productividad de los servicios prestados	26650	21363	90	80	80,16%		2		40	80	
	Tiempos improductivos	4	4	95	90	100%	3			20	60	
Aumentar la	Oferta de	4	1	90	60	25%			1	100	100	1

gestión comercial	servicios											
Implementar modelos y herramientas de gestión	Avance de la implementación de nuevos modelos de gestión	0,8	0,5	0,95	0,6	63%	3			100	300	3
Implementar el proceso de pelambre	Dominio del nuevo proceso	INACTIVO										
	Productividad de la maquinaria											
Cumplir con actividades de control (Calidad)	Permisos de operación	6	6	95	85	100%	3			50	150	3
	Nivel de calidad	0,1	0,1	0,9	0,75	100%	3			50	150	
Generar valor agregado a los residuos sólidos	Respeto del medio ambiente	0,5	0,1	0,9	0,7	20%	3			50	150	3
	Usos de residuos sólidos	64000	60600	90	80	94,69%	3			50	150	
Adoptar tecnologías de desarrollo y sistemas de información	Técnicas de información	5	4	90	60	80%		2		100	200	2
Mejorar el clima laboral	Incentivos motivacionales	8	6	90	70	75%		2		60	120	2,4
	Seguridad del colaborador	0,95	0,9	0,9	0,8	94,74%	3			30	90	
	Rotación del colaborador	0,25	0,21	0,9	0,6	84%	3			10	30	
Aumentar las capacidades y competencias del personal	Nivel de ausentismo	690	624	95	88	90%		2		60	120	2,4
	Programa de capacitación	0,9	0,67	0,9	0,75	74%	3			40	120	

Fuente: Elaboración propia

Eficacia de las perspectivas.- dicho resultado se puede obtener mediante el desempeño de objetivos, y para ello se ha designado una ponderación a cada uno de los objetivos establecidos que de acuerdo al grado de importancia y previa la aplicación de la fórmula mencionada son los siguientes:

Tabla 11 Eficacia de las perspectivas, basados en el resultado de los objetivos

Perspectivas	Objetivos	Eficacia de objetivos	Peso objetivos	Total	Eficacia de las perspectivas
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad	3	55	165	2,73
	Crecimiento del ingreso o volumen del negocio	2,4	45	135	
DE CLIENTES	Incrementar el volumen de clientes	3	40	120	2,58
	Crear valor para el cliente	2,3	60	162	
DE PROCESO INTERNOS	Mejorar la eficiencia en las operaciones	2,2	15	33	2,58
	Aumentar la gestión comercial	1	15	15	
	Implementar modelos y herramientas de gestión	3	25	75	
	Implementar el proceso de pelambre	0	0	0	
	Cumplir con actividades de control (calidad)	3	25	75	
	Generar valor agregado a los residuos sólidos	2,5	20	60	
DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Adoptar tecnologías de desarrollo y sistemas de información	2	25	50	2,30
	Mejorar el clima laboral	1,8	50	120	
	Aumentar las capacidades y competencias del personal	2,4	25	60	

Fuente: Elaboración propia

Eficacia del sistema de control (cuadro de mando) de la Empresa COVECC.- para determinar el resultado obtenido en cada una de las perspectivas nos apoyados en las cuatro perspectivas establecidas aplicando el cálculo que se ha realizado anteriormente.

Tabla 12 Eficacia del sistema de control ODUN

PERSPECTIVAS	PONDERACION	PESO	TOTAL	Eficiencia
FINANCIERA	2,73	20	54,6	2,04
DE CLIENTES	2,58	20	51,6	
DE PROCESO INTERNOS	2,58	20	51,6	
DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	2,3	20	46	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro de mando integral es una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las empresas, motivo por el cual se ha empleado por primera vez este modelo de gestión en la Empresa COVECC y el cumplimiento obtenido en aplicación de dicha herramientas durante el mes de Julio del 2014 es el 2.04 que representa el 68% equivalente a un estado aceptable (regular), un resultado no tan favorable ante las deficiencias encontradas pero se puede mejorar mediante la actualización constante del cuadro de mando. El Software ODUN facilita el ingreso de datos periódicamente con el fin de comparar, analizar, y evaluar reportes generados promoviendo una correcta toma de decisiones de forma oportuna e inmediata, tendientes a mejorar la eficacia de la gestión administrativas por parte del equipo directivo.

Al realizar el cálculo de la eficacia obtenida tanto de los objetivos basados en los indicadores, perspectivas y el cuadro de mando queda demostrada la variable dependiente.

CONCLUSIONES

- a) Se levantó importante información teórica acerca del balanced Scorecard, sus beneficios, sus antecedentes históricos así como su impacto y aplicación en las empresa lucrativas, el cual permitió y facilitó un mejor entendimiento del tema contribuyendo a un buen desarrollo investigativo.
- b) El desarrollo de la metodología del balanced scorecard (contenida de diez pasos) para la investigación constituyó una herramienta fundamental ya que en base a dicha metodología se buscó encaminar a la Empresa COVECC hacia la excelencia administrativa en base a modelos contemporáneos de gestión como es el BSC.
- c) El fortalecimiento organizacional de la Empresa COVECC se encuentra reflejada en la plataforma denominada cuadro de mando, en el software ODUN, en la que se puede visualizar el desempeño de la empresa mediante un sistema semafórico de fácil entendimiento, mediante la emisión de dicho mensaje se determinará el estado de cumplimiento de cada uno de los indicadores y por ende de los objetivos planificados.
- d) Se demostró la hipótesis mediante la ejecución de las variables, resultado de ello es el cuadro de mando considera como un sistema de control de gestión diseñado mediante la aplicación del balanced scorecard permitiéndonos medir la eficacia de la gestión en la Empresa COVECC.

RECOMENDACIONES

- a) Establecer documentos bases el mismo que permita dar un seguimiento constante al balanced scorecard como un nuevo modelo de gestión administrativo para una adecuada aplicación.
- b) Que esta tesis se lleve a la base de datos de la facultad de Administración de Empresas mismo que sirva como un instructivo para el alumnado.
- c) Mantener el cuadro de mando actualizado cada mes reforzando o incorporando nuevos indicadores tomadas en las reuniones del equipo directivo, con el fin lograr la misión y por ende la visión, previo a un óptimo desempeño de dicha herramienta.
- d) Capacitar a cada uno de los integrantes del equipo directivo de la Empresa COVECC con el fin de darles a conocer la importancia y funcionalidad de esta valiosa herramienta como es el balanced scorecard como modelo gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Andino Merino, F. (2011). Texto básico de administración de la producción. Riobamba.
- Ballvé, A. M. (2002). Cuadro de mando; organizando información para crear valor. Barcelona: Edición gestión 2000.
- Cano, J. L. (2007). Business intelligence competir con información. Madrid: Fundaciones cultur.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª ed.). México: McGRAW-Hill/ Interamericana editores S.A.
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2010). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones (2ª ed.). Río de Janeiro: McGraw-Hill.
- Frances, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación.
- Gil Estallo, M. d., & Giner, F. (2013). Como crear y hacer funcionar una empresa (9ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Gispert, C. (1999). Diccionario de administración y finanzas. Barcelona: Oceano Grupo editorial S.A.
- Gómez, H. S. (2004). Planificación y gestión estratégica manual práctico para gerentes. Santa fe de Bogotá: Editorial Legis.
- González, L. M. (2003). Como implementar un sistema de control de gestión en la práctica (3º ed.). Barcelona: Ediciones Gestiones 2000.
- Gutierrez, A. M., & Martínez, D. (2005). La elaboración de plan estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando Integral. Madrid: Dias de Santos S.A.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Prantice Hall.
- Maqueda, J. (1996). Cuaderno de dirección estratégica y planificación. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Niven, P. (2003). El cuadro de mando Integral paso a paso. Barcelona: Gestiones 2000 S.A.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). El cuadro de mando integral the balanced scorecard (3ª ed.). Barcelona: Gestiones 2000.

- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). Indicadores integrales de gestión incluye modelo de cuadro de mando integral (balanced Scorecard). Bogotá: McGraw-Hill interamericana S.A.
- Palacios, L. C. (2010). Dirección Estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rio, L. M. (2006). Más allá del business intelligence. Barcelona: Ediciones Gestiones 2000.
- Torres, M., & Gonzáles, d. I. (2010). Gestión de la RSC (colección sostenibilidad y responsabilidad social corporativa). Barcelona: Gesbiblo S.L.
- Vitt, E., Luckevich, M., & Misner, S. (2003). Business intelligence, técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas. Madrid: McGraw-Hill.
- Witzel, M. (1999). Diccionario de empresas y gestión. Madrid: Editorial Paraninfo.

INTERNET

- Gabriela. (15 de 08 de 2009). enfoque de administración.blogspot.com. Recuperado el 02 de 06 de 2014, de <http://enfocesdeadministración.blogspot.com/>
- Gonzáles Solan, O., & Vega, J. (s.f.). Monografias.com S.A. Recuperado el 02 de 08 de 2014, de Los sistemas de control de gestión estratégicas de las organizaciones: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>
- Peña, L., & Álvarez, N. (02 de 11 de 2011). Modelos de gestión. (Walt Disney Home video) Recuperado el 06 de 05 de 2014, de Licencia de Youtube estandar: <http://www.youtube.com/watch?v=hJvz8KT0XtY>
- Pérez, M. (s.f.). Monografias. com. Recuperado el 02 de 08 de 2014, de Sistemas de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño: <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>
- Sinnexus. (s.f.). Sienrgia e inteligencia de negocio S.L. Recuperado el 02 de 06 de 2014, de Business intelligence informática estratégica: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/
- tdx.cat Tesis Doctorales en la Red. (s.f.). www.tdx.cat. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de Eficacia-Organizativa: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/06capítulo04.pdf;jsessionid=8DE7C049B9E8E395BFC37AA2C753B053.tdx2?sequence=6>

Ufg.edu.sv. (20 de 04 de 2007). wwwisis.ufg.edu.sv. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de Modelos de Gestion: <http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capítulo%20I.pdf>

ANEXOS



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo CUESTIONARIO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COVECC, DE LA PARROQUIA IZAMBA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

Importante:

El siguiente Cuestionario tiene por objetivo determinar cuáles son las causas que originan la deficiente gestión administrativa de la empresa COVECC, por favor conteste con sinceridad las preguntas establecidas en el mismo, por otra parte límitese a escoger de los parámetros preestablecidos:

Nº	PREGUNTAS	Insatisfecho (1)	Poco Satisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy Satisfecho (4)
1	¿Cómo se ha sentido trabajando en la Empresa COVECC?				
2	¿En qué nivel calificaría Ud. la relación existente entre patrono – colaborador?				
3	¿Su horario de trabajo? Le hace estar satisfecho? En qué nivel?				
4	¿Cuál es su criterio de aceptación acerca de la gestión administrativa realizada por el equipo directivo de la empresa?				
5	¿En qué nivel se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
6	¿En qué nivel? las condiciones de trabajo de su área son seguras?				
7	¿Las condiciones ambientales del área de trabajo le facilitan el desarrollo de las actividades diarias? ¿En qué nivel?				
8	¿En qué medida el plan de capacitación de la empresa le es útil para usted?				
9	¿Cuál es su criterio de aceptación en el tema, de que el área de trabajo le consulten a Ud. sobre iniciativas de mejora en la calidad del servicio?				
10	¿Cuál es el nivel de satisfacción y compromiso hacia con la Empresa COVECC?				
11	¿En su puesto de trabajo, puede desarrollar al máximo sus habilidades? ¿En qué nivel?				
12	¿Cuál es su nivel de satisfacción que encuentra usted con relación al espacios físico que posee Empresa COVECC?				
13	¿En qué nivel de satisfacción personal se sentiría al aplicar el liderazgo para el desempeño de sus funciones diarias?				
14	¿Se siente copartícipe de los éxitos y fracaso de su área de trabajo? ¿En qué medida?				
15	¿En qué nivel las decisiones para el logro de los objetivos se toman en cuenta la participación de los colaboradores (trabajador)?				
16	¿Las condiciones salariales para usted son buenas? ¿En qué nivel?				
17	¿La comunicación dentro de su área de trabajo funciona correctamente? ¿En qué nivel?				
18	¿En qué medida, se reconoce las tareas que usted desarrolla?				

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE										
PREGUNTA	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho	SUMA	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho	suma de Items
	1	2	3	4		1	2	3	4	
1	1	2	14	3	20	0,15	43,71	40,82	0,03	84,70
2	0	15	2	3	20	0,37	40,82	31,48	0,03	72,70
3	0	18	2	0	20	0,37	88,15	31,48	10,03	130,04
4	0	14	3	3	20	0,37	29,04	21,26	0,03	50,70
5	0	0	18	2	20	0,37	74,15	107,93	1,36	183,81
6	6	13	1		20	29,04	19,26	43,71	10,03	102,04
7	0	17	2	1	20	0,37	70,37	31,48	4,69	106,93
8	0	15	3	2	20	0,37	40,82	21,26	1,36	63,81
9	0	8	2	10	20	0,37	0,37	31,48	46,69	78,93
10	0	0	8	12	20	0,37	74,15	0,15	78,03	152,70
11	0	8	8	4	20	0,37	0,37	0,15	0,69	1,59
12	0	12	5	3	20	0,37	11,48	6,82	0,03	18,70
13	1	19	0	0	20	0,15	107,93	57,93	10,03	176,04
14	0	1	16	3	20	0,37	57,93	70,37	0,03	128,70
15	0	1	16	3	20	0,37	57,93	70,37	0,03	128,70
16	3	9	4	4	20	5,71	0,15	13,04	0,69	19,59
17	0	2	15	3	20	0,37	43,71	54,60	0,03	98,70
18	0	1	18	1	20	0,37	57,93	107,93	4,69	170,93
SUBTOTAL	11	155	137	57	20	2,24	45,46	41,24	9,36	98,30
MULTIPLICA DO	11	310	411	228						
TOTAL	960	3840								
MEDIA	0,61	8,61	7,61	3,17	20,00					

FORMULA	VALORES	PROCESO	EXPLICACION
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	18	1,059	18/17
	20	0,20346647	20/98,30
	98,30		1-0,20346647
	1	0,79653353	(0,79653353)(1,059)
	EL COEFICIENTE	0,84	



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

CUESTIONARIO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COVECC, DE LA PARROQUIA IZAMBA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

Importante:

El siguiente cuestionario tiene por objetivo determinar cuáles son las causas que originan la deficiente gestión administrativa de la empresa COVECC, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo, por favor conteste con sinceridad las preguntas establecidas en el mismo

N°	PREGUNTAS	Insatisfecho (1)	Poco Satisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy Satisfecho (4)
1	Califique el nivel de calidad de los servicios en general que oferta la Empresa COVECC				
2	¿El nivel de comprensión que la empresa da a sus necesidades y expectativas es?				
3	¿Qué tan claras fue la comunicación (entrega de información) con usted?				
4	¿Con que nivel de eficacia se ha cumplido el plazo establecido para la entrega del pedido solicitado por usted?				
5	¿Qué tan rápidas fueron respondidas sus quejas y sugerencias? ¿En qué nivel?				
6	¿El nivel de puntualidad en la entrega de las facturas es?				
7	¿Después de adquirir los servicios que oferta la Empresa COVECC usted se encuentra?				
8	¿En qué nivel califica la actitud de la persona que lo atendió?				
9	¿Para Ud. El grado de satisfacción acerca del cuidado o del medio ambiente que tiene la Empresa COVECC es?				
10	El conocimiento que tiene sobre la empresa le es suficiente para confiar sus pedidos ¿en qué nivel?				
11	Cuál es el grado de satisfacción ante los costos que tiene los servicios que oferta la empresa?				
12	El valor de los servicio que presta la empresa en comparación con el costo ¿en qué nivel lo calificaría?				

¿Cómo se enteró de la existencia de la Empresa COVECC?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA SOBRE LA SATISFACCION DEL PRODUCTO										
N° PREGUNTA	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho	SUMA	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho	suma de Items
	1	2	3	4		1	2	3	4	
1	0	4	5	1	10	1,00	0,04	0,25	1,69	2,98
2	2	4	3	1	10	1,00	0,04	2,25	1,69	4,98
3	1	3	4	2	10	-	1,44	0,25	0,09	1,78
4	0	6	4	0	10	1,00	3,24	0,25	5,29	9,78
5	2	3	2	3	10	1,00	1,44	6,25	0,49	9,18
6	0	1	6	3	10	1,00	10,24	2,25	0,49	13,98
7	1	4	3	2	10	-	0,04	2,25	0,09	2,38
8	3	3	3	1	10	4,00	1,44	2,25	1,69	9,38
9	0	2	5	3	10					
10	0	3	6	1	10					
11	0	4	2	4	10	1,00	0,04	6,25	2,89	10,18
12	1	5	2	2	10	-	0,64	6,25	0,09	6,98
SUBTOTAL	10	42	45	23	10	1,00	1,86	2,85	1,45	7,16
MULTIPLICACION	10	84	135	92						
TOTAL	3,21	0,8025								
MEDIA	1,00	4,20	4,50	2,30	12					

FORMULA	VALORES	PROCESO	EXPLICACION
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$	12	1,091	(12/11)
	12	1,67597765	12/6,88
	7,16		1,74418605 - 1
	1	0,67597765	(0,74418605)(1,091)
	EL COEFICIENTE	0,74	

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

punto de equilibrio en USD			
P.E moneda =	FIJO		6800
Costos fijos totales	VARIABLE	\$	400,00
1-(Costos variable /ingresos)	Ingresos	\$	9.710,25
	APLICACIÓN		0,041193584
			0,958806416
	punto de equilibrio en USD	\$	7.092,15
		INGRESOS	100%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FISICAS			
P.E en unidades fisicas	fijo		6800
Costos fijos totales	precio	\$	0,60
precio ponderado -- Costo variable Uni	Gasto variable unitario	\$	0,01872396199
		\$	0,58127604
	Aplicación		
	punto de equilibrio en unidades fisicas		11698
		bandas	100%

PROCESO DE ESTACADO



El colaborador retirando el cuero suave de la maquinaria Zaranda



Colaboradores ubicando el cuero en la maquina estacadora para estirar el cuero.



Una vez planchado el cuero en la maquina Ablandadora o Molliza el colaborador entrega el pedido

PROCESO DE DIVIDO



En esta imagen se presenta la desembarque del cuero en espera para el proceso de divido.



Los colaboradores preparando el cuero para ser pasado por la maquina divisora.



Colaboradores de la Empresa COVECC separando la flor y la carnaza.



Venta de carnaza de cuero, colaboradores que clasifican, miden la cantidad de Kilos vendidas.



Realizando encuestas al Sr. Manuel Anchaluiza técnico de la Empresa COVECC

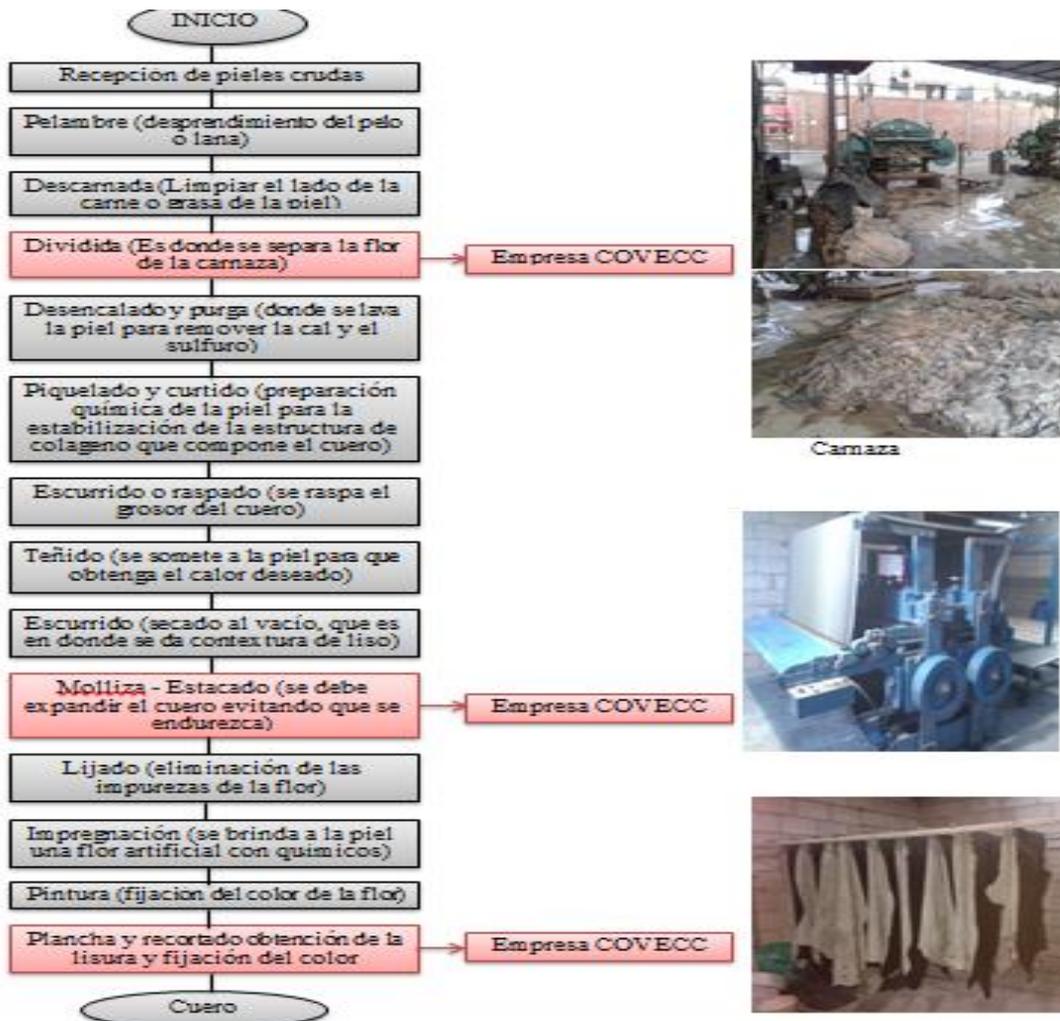


Maquinas divisoras (objetivo separar del cuero la flor y la carnaza)

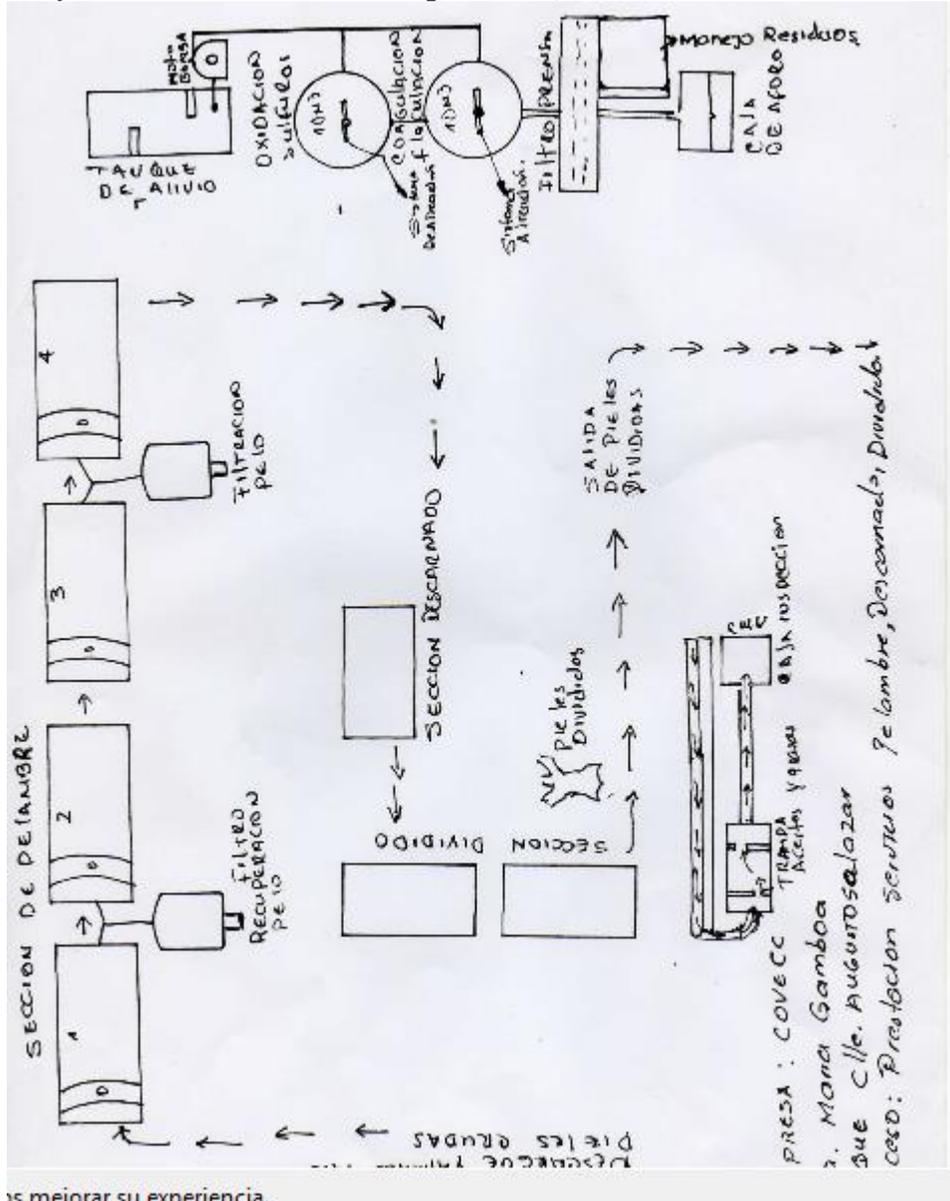


Reunión con el Sr. Fernando Tipantasig propietario de la Empresa COVECC y el Sr. Luis López jefe del proceso de producción, en el cual se socializa el proceso que realiza la empresa para la prestación del servicio.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL CUERO



Proyección del nuevo servicio (pelambre, descarnada)



...s mejorar su experiencia.

Fuente: La gerencia Sra. María Gamboa.