



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA GALÁN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

KATHERINE GEOVANNA GUERRERO ARRIETA

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Katherine Geovanna Guerrero Arrieta, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizada su presentación.

Ing. Javier Lenin Gaibor.

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Dr. Alberto Patricio Robalino.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Katherine Geovanna Guerrero Arrieta, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de Mayo del 2016.

Katherine Geovanna Guerrero Arrieta.
C.C. 060352766-4

DEDICATORIA

A Dios, quien día a día inspira mi vida con la presencia de mi familia;

A mis padres por su preocupación y cariño en mis largas noches de estudio, su apoyo y motivación para ser mejor como persona y profesional con su ejemplo;

Mis hermanos por siempre ser mi fortaleza y un alivio al llegar a casa después de largos días de estudio;

Mis tutores de Tesis por ser más que mis profesores un apoyo en este último escalón Iván, por convertirse en parte de mi familia con su amor y apoyo constante y acompañarme estos años de carrera sin dejarme sola jamás;

Para ellos es esta dedicatoria de mi trabajo de titulación, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro padre, quien día a día me da la sabiduría y fuerza para escoger el camino correcto, a mis padres cuyo esfuerzo y lucha me permitieron acceder a estudiar y me apoyaron en todo momento ya sea en buenos y malos momentos, mis hermanos.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, a los docentes, quienes me brindaron sus conocimientos y experiencias que conllevaron a mi formación académica.

A mis tutores Ing. Lenín Gaibor y Dr. Patricio Robalino, que además de ser mis guías como tutor y miembro en la realización del trabajo de investigación, han sido mis amigos y me han apoyado en la formación profesional y humana.

Y finalmente, a la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., por abrirme las puertas y brindarme todo el apoyo necesario para la realización de mi Trabajo de Titulación la cual he concluido con éxito.

Katherine Geovanna Guerrero Arrieta

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de ilustraciones.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Modelo de Gestión.....	7
2.1.2 Importancia del Modelo de Gestión.....	7
2.1.3 Beneficios.....	8
2.1.4 Tipos de Modelo de Gestión.....	8
2.1.5 Cuadro de Mando Integral.....	11
2.1.5.1 Orígenes del Cuadro de Mando Integral.....	11
2.1.5.2 Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	12
2.1.5.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	13
2.1.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	14

2.1.7	Tipos de Cuadro de Mando Integral	19
2.1.8	Cómo implementar un CMI.....	19
2.1.9	Componentes básicos del Balanced Scorecard	21
2.1.10	La Cadena de Valor del Proceso Interno	23
2.1.11	Mapa Estratégico	24
2.1.11.1	Pasos para elaborar el Mapa estratégico	24
2.1.12	Indicadores de Gestión.....	26
2.1.13	Indicadores de Gestión de Procesos.....	27
2.2	MARCO CONCEPTUAL	30
2.2	HIPÓTESIS	34
2.3.1	Hipótesis General.....	34
2.3.2	Hipótesis Específicas	35
2.4	VARIABLES	35
2.4.1	Variable Independiente	35
2.4.2	Variable Dependiente	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		36
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
3.2	TIPO DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2.1	Investigación de Campo.....	36
3.2.2	Investigación Bibliográfica o Documental	37
3.2.3	Investigación Descriptiva	37
3.2.4	Diseño de Investigación.....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.4.1	Métodos	38
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	38
3.4.3	Instrumentos.....	38
3.5	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	39
3.5.1	Análisis de Resultados	39
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		48
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	48
4.1.1	Nombre de la empresa	48
4.1.2	Misión	48
4.1.3	Visión.....	48

4.1.4	Valores	48
4.1.5	Base Legal.....	49
4.2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	49
4.2.1	Análisis Externo.....	49
4.2.2	Macro entorno.....	50
4.2.2.1	Factor Económico	50
4.2.2.2	Factor Político Legal.....	56
4.2.2.3	Factor Sociocultural	57
4.2.3	Micro Entorno	60
4.2.3.1	Clientes	60
4.2.3.2	Proveedores.....	61
4.2.3.3	Competencia	62
4.2.4	Análisis Interno.....	68
4.2.4.1	Capacidad Directiva.....	68
4.2.4.2	Capacidad Competitiva (Comercialización).....	69
4.2.4.3	Capacidad Financiera.....	70
4.2.4.4	Capacidad Tecnológica e infraestructura.....	70
4.2.4.5	Capacidad de Talento Humano.....	70
4.2.4.6	Análisis FODA	74
4.2.5	Mapa Estratégico	77
4.3.	INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	88
4.3.1	Las Perspectivas Financieras	88
4.3.2	La Perspectiva del Cliente	91
4.3.3	La Perspectiva del Proceso Interno.....	94
4.3.4	La Perspectiva de Potencialidades	97
4.4	PLAN DE ACCIONES.....	100
4.5	APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.	105
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES.....	112
	BIBLIOGRAFÍA	113
	ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: un modelo de gestión que permita una mejora continua del desempeño organizacional.....	39
Tabla 3: Funciones que desempeña dentro de la empresa	42
Tabla 4: Capacitación periódica por parte de la empresa	43
Tabla 5: Comunicación que mantiene con los directivos de la empresa	44
Tabla 6: La empresa con indicadores de gestión	45
Tabla 7: Beneficios que proporcionan los indicadores de gestión.....	46
Tabla 8: Implementación de un modelo de gestión con base en indicadores	47
Tabla 9: Informantes.....	49
Tabla 10: Proveedores	61
Tabla 11: Competencia	62
Tabla 12: Análisis Microentorno	62
Tabla 13: Análisis de Impacto y de Ocurrencia Externa	66
Tabla 14: Matriz del Perfil Externo	67
Tabla 15: Análisis de Impacto y de Ocurrencia Interna	70
Tabla 16: Matriz del Perfil Interno	72
Tabla 17: Matriz FODA de la empresa Galán y Miño Express Cía. LTDA.....	74
Tabla 18: Matriz de Estrategias FODA.	76
Tabla 19: Proceso De Contratación Del Servicio A Entidad Pública.....	80
Tabla 20: Contratación Del Servicio Por Una Empresa Privada	82
Tabla 21: Proceso De Limpieza.....	84
Tabla 22: Proceso de Cobro del Servicio.....	86
Tabla 23: Indicadores Según Perspectiva Financiera	89
Tabla 24: Indicadores Según Perspectiva del Cliente.....	91
Tabla 25: Indicadores Según Perspectiva Procesos Internos.....	94
Tabla 26: Indicadores Según Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	97
Tabla 27: Plan de Acción Perspectiva Financiera	100
Tabla 28: Plan de Acción Perspectiva Clientes	101
Tabla 29: Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos	103
Tabla 30: Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	104

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	14
Ilustración 2: Mapa Estratégico	22
Ilustración 3: La Perspectiva Del Proceso Interno; el Modelo de la Cadena Genérica de Valor	23
Ilustración 4: El Mapa Estratégico.....	26
Ilustración 5: Un modelo de gestión que permita una mejora continua del desempeño organizacional.....	40
Ilustración 6: Estrategias que utilizan sus directivos para medir el desempeño	41
Ilustración 7: Funciones que desempeña dentro de la empresa	42
Ilustración 8: Capacitación periódica por parte de la empresa	43
Ilustración 9: Comunicación que mantiene con los directivos de la empresa	44
Ilustración 10: La empresa con indicadores de gestión	45
Ilustración 11: Beneficios que proporcionan los indicadores de gestión.....	46
Ilustración 12: Implementación de un modelo de gestión con base en indicadores	47
Ilustración 13: Producto Interno Bruto (PIB)	50
Ilustración 14: Pib Por Sectores	51
Ilustración 15: Inflación.....	52
Ilustración 16: Balanza Comercial.....	53
Ilustración 17: Canasta Familiar Básica	54
Ilustración 18: Riesgo País 2014	55
Ilustración 19: Tasa Nacional Desempleo en el Ecuador	57
Ilustración 20: Análisis Macroentorno	59
Ilustración 21: Organigrama Organizacional.....	69
Ilustración 22: Mapa Estratégico	79
Ilustración 23: Flujograma Proceso Contratación Del Servicio A Entidad Pública.....	81
Ilustración 24: Flujograma Proceso Contratación Del Servicio A Cliente Privado	83
Ilustración 25: Flujograma Proceso De Limpieza	85
Ilustración 26: Flujograma Proceso Cobro del Servicio.....	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Plan de capacitación atención al cliente.....	115
Anexo 2: Plan de Capacitación Higiene y Limpieza	116
Anexo 3: Plan de Capacitación Seguridad Industrial	117
Anexo 4: Balance General	119
Anexo 5: Estado de Resultados	122
Anexo 6: Modelo de la entrevista.	124
Anexo 7: Encuesta aplicada a empleados de la empresa GALÁN Y MIÑO CÍA. LTDA.	125

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión que basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral permita a la empresa alcanzar sus metas en un conjunto de pasos, así mismo contribuir con la organización a fin de que obtenga eficiencia en cada proceso que realiza, y la mejora continua del desempeño organizacional en la empresa. Para efectos de este estudio se estableció la metodología de la investigación, se determinaron las variables de estudio y la aplicación de instrumentos de investigación como: la observación, encuesta y entrevista, a través de procesos investigativos se desarrolló la propuesta del Modelo de Gestión enfocado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento; en cada una de ellas se analizaron los objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas, metas y responsables, convirtiéndose en una herramienta útil a la empresa. Como resultado de la investigación, el Modelo ayudará al área administrativa y a la empresa en la Gestión tanto para el control de sus procesos como para la optimización de recursos y sobre todo para la mejora continua del desempeño organizacional. Se recomienda seguir paso a paso en su totalidad el modelo planteado ya que es el resultado de una serie de herramientas útiles a la gestión administrativa, además servirá para evaluar y proponer mejoras que lleven al éxito a la empresa.

Palabras Claves: MODELO DE GESTIÓN, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, INDICADORES, INICIATIVAS, METAS, ESTRATEGIAS, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MEJORA CONTINUA.

Ing. Javier Lenin Gaibor.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The present research aims to design a Management Model based on the Scorecard Mythology. It allows the company to achieve its goals in a set of steps, it also contributes with the organization in order to obtain efficiency in the each process and continuous improvement of organizational performance in the company. The research methodology was established for the purposes of this study; the variables of study and application of quantitative research were determined such as: observation, survey and interview. The proposal of Management Model focused on the four perspectives of the Balanced Scorecard was developed through investigative processes: financial, customer, internal process, learning and growth; in each one for them, strategic objectives, indicators, initiatives, goals and responsible were discussed for becoming a useful tool the company. As a result of the investigation, this model will help the administrative area and in the company management both for the control of the processes and for the optimization of resources for continuous improvement of organizational performance. It is recommended to follow step by step the proposed model, since it is the result of a series of useful tools for administrative management, besides it will serve to evaluate and propose improvements that lead to success to the company.

Keywords: MANAGEMENT MODEL, BALANCED SCORECARD, INDICATORS, INITIATIVES GOALS, ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, STRATEGIES, STRATEGIES OBJECTIVES, CONTINUOUS IMPROVEMENT.

INTRODUCCIÓN

Un modelo de Gestión es una herramienta que permite a la empresa lograr alcanzar sus metas en un conjunto de pasos, así mismo el cuadro de mando integral, Balanced Scorecard es creado con el objetivo de contribuir con las organizaciones para obtener eficiencia en cada proceso que realizan.

El presente trabajo de investigación fue aplicado en la Empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, donde se pudo identificar que como principal problema es la inexistencia de un modelo de Gestión, lo cual imposibilita que exista una gestión administrativa eficiente, por lo cual se propone el diseño de un modelo de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Después de analizado el problema, se estableció la metodología de la investigación, se determinaron las variables de estudio y la aplicación de instrumentos de investigación como: la observación, encuesta y entrevista, para de esta forma obtener la información necesaria que permita realizar el análisis e interpretación de datos en el área administrativa y de usuarios; a través de estos procesos investigativos se desarrolló la propuesta de un Modelo de Gestión enfocado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral; financiera, cliente, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento, en cada una de ellas se analizaron los objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas, metas, responsables; el objetivo de la investigación es que ayude al área administrativa y a la empresa en la Gestión tanto para el control de sus procesos como para la optimización de recursos y sobre todo para la mejora continua del desempeño organizacional.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa privada “Galán y Miño Express Cía. Ltda.” fue creada en el año 2005 como una Compañía Limitada, dedicada a la entrega de servicios, siendo su principal accionista el Ing. Edgar Galán, quien asume el cargo de Gerente y principal directivo, pues el manejo total está bajo su responsabilidad.

Durante el tiempo que se encuentra operando en el mercado riobambeño Galán y Miño Express Cía. Ltda., ha logrado alcanzar experiencia, solvencia y prestigio, producto de un proceso de gestión. Galán y Miño, es considerada una de las compañías líder en el mercado de servicios complementarios y otros de alta calidad, cuya principal actividad son las de: limpieza, desinfección, manejo y tratamiento de desechos hospitalarios peligrosos y capacitación, así como una variada línea de servicios de mantenimiento en general a industrias, supermercados, hospitales, universidades, y más instituciones educativas públicas y privadas, con una amplia y variada línea de servicios que comercializa para satisfacer las necesidades y la demanda de su selecta clientela.

Sin embargo, tras haber realizado un breve diagnóstico, esta empresa presentó una serie de inconvenientes, a saber:

- Galán y Miño Express Cía. Ltda., no posee procesos definidos para las diferentes actividades que se realizan en su interior, provocando que varios de los procesos sean omitidos por el personal, lo que se traduce en resultados no satisfactorios.
- La Empresa no dispone de un manual de funciones actualizado y completo, y por ende carece de una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades, lo que provoca duplicidad, evasión y arrogación de funciones entre el personal, debiendo éste esperar a verificar las tareas asignadas, causando una pérdida de tiempo y dinero.
- No se han determinado indicadores de gestión que permitan medir los niveles de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos con los que cuenta la empresa, provocando que la administración desconozca el nivel de desempeño organizacional.

- Asimismo, la Empresa carece de un modelo de gestión que permita evaluar el cumplimiento de objetivos de la empresa, lo que no permite garantizar que el desempeño del personal sea el más idóneo para alcanzar los objetivos establecidos.
- Los Directivos de “Galán y Miño Express Cía. Ltda.” toman decisiones solamente de manera empírica, más no de carácter técnico, dando como consecuencia resultados subestimados, pudiendo obtener mejores alcances con estas decisiones.
- Finalmente, no se ha realizado una planificación adecuada para el corto, mediano y largo plazo, lo cual no permite prever los futuros escenarios para evitarlos, minimizarlos o corregirlos a tiempo.

La raíz de estos problemas radica en que la empresa no posee un modelo de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, lo que no permite optimizar el desempeño organizacional, por lo cual es importante el Diseño de este Modelo, herramienta que permitirá armonizar los esfuerzos de la empresa como una organización obteniendo la mejora en la rentabilidad, el crecimiento y aprendizaje del personal, estabilidad en los procesos internos y la satisfacción tanto de los clientes internos como externos.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un Modelo de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral permite a la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, una mejora continua de su desempeño organizacional?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación fue realizada en la Empresa “Galán y Miño Express” Cía. Ltda., ubicada en las calles Veloz y Uruguay de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

La investigación histórica abarcó el periodo enero – diciembre del 2014.

Campo: Administración
Área: Gestión Administrativa.
Espacio: Empresa “Galán y Miño Express” Cia. Ltda.
Tiempo: 1 año.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Este estudio se enfocó en el diseño de un modelo que basándose en la metodología del Cuadro de Mando Integral que mejore la gestión administrativa de la Empresa Privada Galán y Miño Express Cía. Ltda.; para lo cual se recurrió al estudio de cuanta bibliografía, textos y publicaciones referentes a las áreas de: Administración, Planificación Estratégica, Contabilidad de Costos, Auditoría de Gestión, Finanzas y Economía y muy particularmente del modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) existen.

Partiendo del planteamiento del problema de la investigación, se utilizó una serie de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitieron recabar información veraz, oportuna y confiable que posteriormente fue resumida en la estructuración del presente Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Esta metodología se la aplicó para recabar información detallada de la empresa, y con esos resultados estructurar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral acorde a las necesidades de Galán y Miño Express Cía. Ltda.

La presente investigación se justificó su emprendimiento desde la parte académica ya que permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica para diseñar el Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que de seguro se constituirá en una importante herramienta de gestión para los directivos de la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba; paralelamente fue la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia de la práctica y la vida real; y, sin dejar de ser menos importante, me permitió cumplir con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

El presente trabajo de titulación tuvo plena justificación de carácter práctico, ya que permitió el diseño de un modelo de Gestión aplicando la herramienta de Planificación Estratégica con base en el Cuadro de Mando Integral, el cual busca establecer soluciones en base a una evaluación objetiva de la empresa con relación a su misión, visión, objetivos, políticas, valores, principios, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estableciendo estrategias que permitan una administración integral de la empresa.

Para el inicio de la investigación se realizó un diagnóstico que demostró cómo se encuentra actualmente la empresa, no solamente de forma interna sino también en relación con su entorno, de esta manera al conocer el análisis situacional de la empresa permitió establecer estrategias y el camino a seguir para el cumplimiento de los grandes objetivos empresariales.

Un punto importante de esta investigación fue construir la planificación estratégica con base en el cuadro de mando integral que incluye indicadores que permiten monitorear el desarrollo del proceso y que ayudan a evaluar los resultados de las acciones que se proponen.

Es importante que quienes conforman la organización conozcan este modelo de Gestión, ya que solo de esta forma todos caminarán hacia un mismo destino: el éxito empresarial.

Finalmente, este modelo permitirá a la empresa agilizar las actividades diarias, además de generar eficiencia en las actividades propias de la misma.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa Galán y Miño Express CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba,

Provincia de Chimborazo, para lograr una mejora continua del desempeño organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Considerar las bases teóricas, conceptuales de Planificación Estratégica y del modelo de Gestión del Cuadro de Mando Integral para aplicar en la solución de la problemática de la empresa.
- Estructurar un marco metodológico adecuado con la utilización de cuanto método, técnica e instrumento de investigación exista, y que permita recabar información veraz, oportuna y confiable.
- Establecer una guía con la metodología que presenta el Cuadro de Mando Integral, y herramientas de Gestión que ayuden en la mejora continua del desempeño organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Modelo de Gestión

CASSINI, (2008), al referirse a los Modelos de Gestión, explica:

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesĭo y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (p. 45).

En conclusión, el modelo de gestión es una herramienta que permite administrar una empresa para el logro de sus metas.

2.1.2 Importancia del Modelo de Gestión

Cubino R. (2001), al hablar de la importancia de un Modelo de Gestión, señala:

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

2.1.3 Beneficios

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
 - Permite disponer de un marco conceptual completo.
 - Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
 - Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
 - Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.
- (p.1)

Por lo anterior, es importante que exista dentro de una empresa un modelo de gestión, ya que no solo permite determinar objetivos de acuerdo a cada área sino también proporciona a la administración estándares para de esta forma ser competitivo en un mercado cada vez más exigente.

2.1.4 Tipos de Modelo de Gestión

- **El ciclo de mejora PDCA**

Deming. 1950, explica:

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): Establecer los planes.

D.- DO (HACER): Llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): Verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): Actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar. (p.45)

- **El Modelo Baldrige**

Malcolm Baldrige, (1996), expone:

El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento, se utiliza para la autoevaluación, tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

1. **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
2. **Planificación Estratégica:** Como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
3. **Enfoque al Cliente:** Como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa, están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
4. **Información y Análisis:** Examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
5. **Enfoque al Recurso Humano:** Examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
6. **Proceso Administrativo:** Examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. ¿Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y cómo se mejoran?
7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento

operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (p.126)

Rafal Cubino. (2001), define los tipos de modelo de gestión:

- **El modelo europeo de excelencia EFQM**

El modelo EFQM de Excelencia utiliza un esquema lógico, denominado REDER. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua.

El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés) determina unos agentes facilitadores y unos resultados. Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar). Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar. (p.6)

- **El modelo EFQM de Excelencia**

Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales." (p. 8)

Por lo anterior, se puede inferir que existen diferentes tipos de modelos de gestión que presentan los autores citados, cada uno de ellos presenta ventajas al usuario de ellos, por lo cual es importante conocer las necesidades de la empresa para que el modelo aplicado cumpla todos los requerimientos y satisfaga todos los problemas.

2.1.5 Cuadro de Mando Integral

2.1.5.1 Orígenes del Cuadro de Mando Integral

SUIZER J.R. (1976), sobre los orígenes del Cuadro de Mando Integral, afirma:

Esta herramienta tiene su origen a mediados de siglo, es en Francia donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aun cuando el concepto propiamente dicho de Cuadro de Mando de la Empresa aparece en E.E.U.U. alrededor de 1948. (p.1)

RIOS, (2007), en su publicación menciona:

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples Empresas: “medición de los resultados en la Empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al “Tableau de Bord”, que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la Empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. (p.1)

2.1.5.2 Concepto de Cuadro de Mando Integral

Según lo define Ballvé, (2000), el cuadro de mando integral es: “Un cuadro de información, formado por un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa”. (p.71)

Sobre el mismo tema, Kaplan & Norton, (1996), lo definen:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. (p.7)

Niven, (2013), explica:

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representa una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (p.35)

En síntesis, el cuadro de mando integral es un importante instrumento de gestión que permite a la administración medir el nivel de desempeño corporativo y enlazar con la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Es un elemento fundamental en el sistema de información, ya que sirve de apoyo en el control de gestión para mejorar el nivel de competitividad.

2.1.5.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral

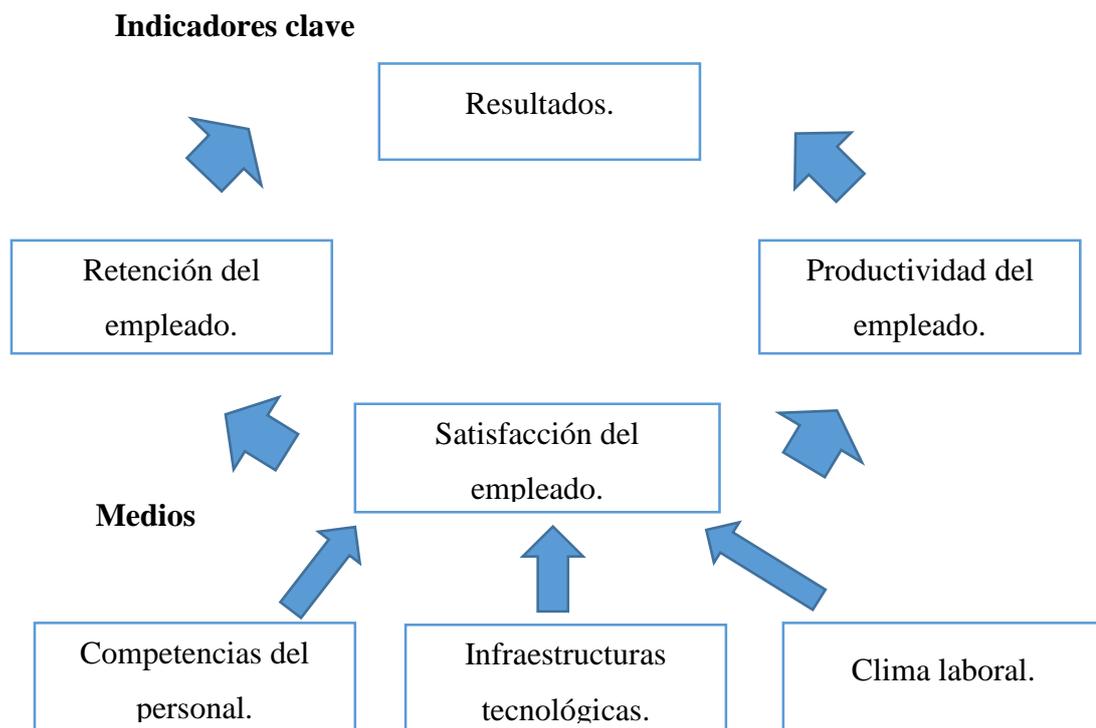
El CMI implementa un modelo estructurado de indicadores que ayudarán a seleccionar las más relevantes ante una toma de decisiones. Las perspectivas en las cuales se involucra el CMI son las siguientes:

- ✓ Perspectiva Financiera.
- ✓ Perspectiva Clientes.
- ✓ Perspectiva Procesos Internos; y,
- ✓ Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Kaplan & Norton, (2009), precisa su importancia:

El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I+D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura – personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Ilustración 1: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Cuadro de Mando Integral

Autor: Kaplan & Norton

En conclusión, podemos decir que es importante y además necesario poseer un modelo de Cuadro de Mando Integral en la empresa, ya que ayuda en la toma de decisiones pues analiza a la empresa desde diferentes perspectivas.

2.1.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Robert. S. Kaplan y David P. Norton, (2000); refiriéndose a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, señalan:

Mediante las perspectivas se obtiene una visión global de la organización y mediante los indicadores asignados a cada perspectiva se concreta el resultado de los objetivos a conseguir. La identificación de perspectivas depende de las características propias de cada empresa y pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas por Kaplan y Norton, quienes

identifican cuatro perspectivas a saber: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

a) La Perspectiva Financiera

Incluye objetivos estratégicos para **a)** incrementar los ingresos a través del crecimiento y diversificación de ingresos, y/o, **b)** mejorar la productividad a través de la mejora de la estructura de costos, la eficiencia de las operaciones o mejora en la utilización del activo y del capital. Básicamente las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero:

1. Vendiendo más; y,
2. Gastando menos.

Para empresas sin fines de lucro y del sector público, el objetivo máximo es entregar valor a la sociedad a la que sirven, no a los accionistas, por ello, muchas veces, relacionan esta perspectiva con variables de sustentabilidad, auto gestionando sus recursos para continuar brindando su labor.

b) Perspectiva de Clientes:

Está orientada a responder a las expectativas de los clientes a través de:

- a) Identificación y selección de los segmentos de mercado donde se ha elegido competir,
- b) Identificación de la propuesta de valor a entregar a los segmentos seleccionados.

Esta perspectiva incluye varias medidas para obtener resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado. Esta perspectiva incluye también la propuesta de valor que se ofrece a los clientes y que se materializan

por los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus servicios y servicios, para crear fidelidad y satisfacción a los clientes.

Existe un conjunto de atributos que se encuentran en la mayoría de propuestas de valor y se agrupan en tres categorías:

- Los atributos de servicios y/o servicios: Se relaciona a la funcionalidad, calidad y precio del producto.
- La relación con los clientes: Hace relación a la entrega del producto, plazos de entrega y servicio al cliente.
- Imagen y prestigio: Refleja factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa; para explotar los atributos de imagen y reputación las empresas definen a su cliente ideal e intentan influir la conducta de compra por medio de la imagen asociada a la empresa.

c) **Perspectiva de Procesos Internos**

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos internos de la organización, que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de una empresa:

1. Producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes; y,
2. Mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Kaplan y Norton recomiendan organizar ésta perspectiva en cuatro grupos:

Procesos de gestión operativa: Son aquellos procesos básicos mediante los cuales las empresas producen día a día sus servicios y los entregan a los clientes. Los procesos de gestión operativa, generalmente, son los siguientes:

- Adquirir materias primas a los proveedores.
- Convertir las materias primas en productos o servicios.
- Distribuir los productos o servicios a los clientes.
- Gestionar el riesgo.

Procesos de la gestión de clientes: Los procesos de gestión de cliente amplían y profundizan las relaciones con los clientes; se identifican los siguientes procesos:

- Selección de los clientes objetivo.
- Adquirir clientes objetivos.
- Mantener los clientes.
- Aumentar los negocios con los clientes.

Procesos de innovación: Son aquellos que permiten investigar las necesidades actuales y futuras de los clientes y desarrollar nuevas soluciones para esas necesidades, por ello se lo considera como un proceso que permite la creación larga de valor que se basa en la investigación, el diseño y desarrollo, que dan como resultado nuevos productos y servicios para alcanzar nuevos mercados y clientes. Se relacionan los siguientes procesos:

- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.

Procesos reguladores y sociales: Son aquellos que ayudan a las empresas a ganarse continuamente el derecho de funcionar en las comunidades y países donde producen y venden o distribuyen sus productos o servicios, contemplando las siguientes dimensiones:

- Medio ambiente.
- Seguridad y salud.
- Prácticas de empleo.
- Inversión en la comunidad.

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización, son los inductores o activos intangibles que proporcionan la infraestructura para alcanzar los objetivos de las tres perspectivas indicadas anteriormente.

Los activos intangibles se organizan en tres categorías:

Capital humano: Hace referencia al capital humano, definido como un conjunto de habilidades, talento, conocimiento, disponible en una organización para ejecutar los procesos críticos para la entrega de la propuesta de valor al cliente. El capital humano es el motor de mejora de la organización, a través del cual se generan ideas de mejora, pues se encuentran en contacto directo con el cliente y los procesos internos. Los objetivos e indicadores claves sobre la gestión de los empleados se pueden ver a través de satisfacción, retención y/o productividad del empleado.

Capital de la información: Es el conjunto de sistemas, base de datos, redes, etc., que hacen que la información y el conocimiento estén disponibles en toda la organización. Entre los objetivos e indicadores puede medirse la disponibilidad en tiempo real de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

Capital organizativo: La disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia. Se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. (p. 85).

Se concluye; que al realizar un modelo de Gestión como herramienta para la empresa en búsqueda de la mejora continua, la identificación de cada una de las perspectivas depende no solo del criterio de la administración sino también de las características propias que posee cada empresa y su entorno, pero es importante resaltar que difícilmente habrá menos de las mencionadas por Kaplan y Norton:

Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, ya que las perspectivas mencionadas por los autores son amplias y abarcan todos los ambientes de la empresa.

2.1.7 Tipos de Cuadro de Mando Integral

Alberto M. Ballvé, (2000), describe,

a. Cuadro de Mando Operativo: Es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El cuadro debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas o procesos como: finanzas, compras, comercialización, distribución, producción, etc. El usuario principal de este cuadro es el Director del área o proceso que correspondiera dentro de la empresa.

b. Cuadro de Mando Directivo: Es el que posibilita controlar los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas o procesos clave. Está más orientado al seguimiento de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

c. Cuadro de Mando Estratégico: Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevar sorpresas desagradables con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

d. Cuadro de Mando Integral: Sintetiza la información más relevante de las tres categorías anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa. (p. 71)

En la presente investigación fue importante buscar un modelo de Gestión basado en la unión de estos diferentes tipos de cuadros de Mando Integral, para de esta manera lograr un eficiente resultado en la aplicación de esta metodología sintetizando los beneficios que posee cada tipo, en un solo modelo.

2.1.8 Cómo implementar un CMI

Publicación Harvard Business Review, (1992):

Los pasos que como organización debemos seguir para la implementación de un CMI son:

- Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente: Debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales
- Comunicación de la estrategia: Una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección. La forma de comunicar es similar a la de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, es decir, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo.
- Coordinación de objetivos: Relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización.
- Trasladar los objetivos a presupuestos, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía.
- Establecer métricas e indicadores con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos. (p.4)
- Debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales
- Comunicación de la estrategia: Una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección. La forma de comunicar es similar a la de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, es decir, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo.

- Coordinación de objetivos: Relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización.
- Trasladar los objetivos a presupuestos, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía.

En la implementación del Cuadro de Mando Integral es necesario identificar y establecer indicadores para que se pueda identificar las desviaciones que existen; para de esta forma poder hacer correcciones a tiempo, proponiendo tiempos y responsables, de esta forma podemos relacionar el nivel directivo con el nivel operativo, para alcanzar los intereses de cada departamento y así lograr los objetivos de la organización.

2.1.9 Componentes básicos del Balanced Scorecard

MEJÍAS CARLOS ALBERTO, (2001), define como componentes básicos de un buen Balanced Scorecard, los siguientes:

- a) Una cadena de relaciones de causa efecto representadas en un "Mapa Estratégico"** que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- b) Un enlace a los resultados de éxito (financieros en el caso de Negocios o Comunitarios, en el caso de organizaciones sin fines de lucro o de gobierno):** Los resultados deben traducirse finalmente en logros de éxito que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio o institución para las partes interesadas que estén asociadas a la perspectiva de éxito.
- c) Un Balance de Indicadores de Resultado e Indicadores Guía:** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio o institución, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con él. Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio o institución.

Ilustración 2: Mapa Estratégico



Fuente: Cuadro de Mando Integral

Autor: Mejías Carlos Alberto

- d) **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- e) **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresados a través de sus indicadores.

- f) **Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El Balanced Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio o institución, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia. (p. 23).

En conclusión, cada uno de los componentes presentados son importantes y necesarios para que el objetivo que tiene el Cuadro de Mando Integral, es indispensable que todos los componentes sean un consenso de todos los puntos de vista que proporcionen los miembros de la organización.

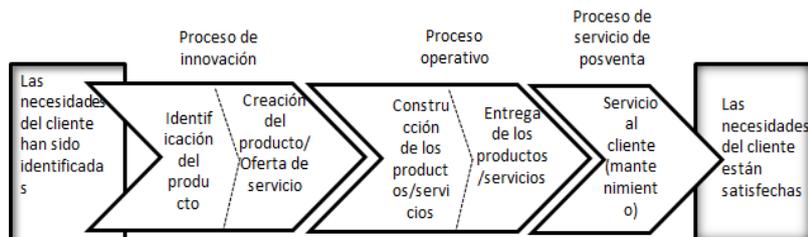
2.1.10 La Cadena de Valor del Proceso Interno

Kaplan & Norton, (1992), al referirse a la Cadena de Valor del Proceso Interno, señalan:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicios de posventa.

Ilustración 3: La Perspectiva Del Proceso Interno; el Modelo de la Cadena Genérica de Valor



Fuente: Cuadro de Mando Integral

Autor: Kaplan & Norton

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un proceso o servicio. (p.56).

En resumen, la cadena de valor es un instrumento indispensable, ya que proporciona una plantilla en donde las empresas logren mejorar y dar valor a los procesos, según la actividad o magnitud de la organización.

2.1.11 Mapa Estratégico

Baraybar, (2011), con respecto al Mapa Estratégico, advierte:

Es la presentación de los vínculos causa efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. (p. 25)

2.1.11.1 Pasos para elaborar el Mapa estratégico

Antonio Francés, (2006), sugiere:

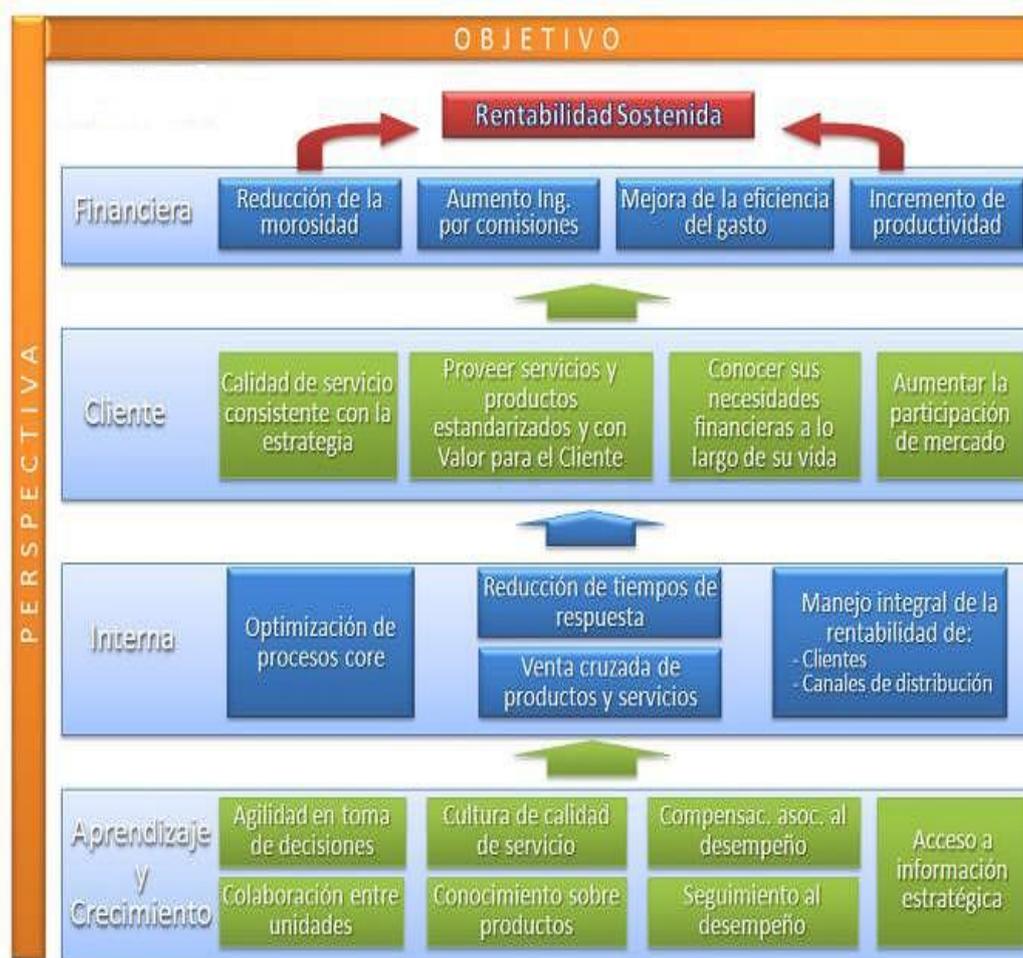
Para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2004) se pueden seguir los siguientes pasos.

- 1. 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.
- 2. Perspectiva de accionistas:** Se utiliza el modelo general. El objetivo último 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.

- 3. Perspectiva de clientes:** Se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor de cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
- 4. Perspectiva de procesos:** Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
- 5. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento:** Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se deben contar con familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de la información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar brechas detectadas. (p. 251)

Ilustración 4: El Mapa Estratégico



Fuente: ECO3 Colecciones: El cuadro de Mando Integral

Autor: Mejías Carlos Alberto

2.1.12 Indicadores de Gestión

Arao, (2011), define que: “Los indicadores deben mostrar si la organización puede aprender y desarrollarse a efecto de garantizar su crecimiento”. (p. 33)

Estupiñan, (2006), explica a los indicadores de gestión como:

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales.

Los indicadores de gestión se clasifican en:

2.1.13 Indicadores de Gestión de Procesos

Los indicadores de gestión de procesos son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

a) Indicadores de resultados por áreas

Se basan en los resultados operativos y financieros de la gestión y muestran la capacidad administrativa del ente económico, para observar, evaluar y medir aspectos como:

- De la organización es los sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información.
- Arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- La información que sirva de base para la preparación de los indicadores (entre ellos resaltan: **a)** los ingresos y gastos frente a metas de presupuestos; **b)** cantidad de empleados y participación en el ingreso y el gasto; y **c)** tamaño y dimensión de la producción frente al sector económico al que pertenece y con otros sectores.

b) Indicadores estructurales (IE)

Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios operativos y productivos.
- Unidades de organizaciones formales e informales que participan en la misión del ente económico.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el comportamiento eficiente hacia los objetivos establecidos en la organización.

c) Indicadores de recursos (IR)

Estos indicadores tienen relación con la planificación de metas y objetivos, los cuales sirven para medir y evaluar.

- Planificación de metas y cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro.
- Presupuesto de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión.
- Recado y administración de cartera.
- Administración de los resultados lógicos.

d) Indicadores de procesos (IP)

Se aplican a las funciones operativas de la organización, se relacionan con el cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos, en cuanto a:

- Extensión de las etapas de los procesos administración.
- Extensión de las etapas de planeación.
- Agilidad en la prestación de servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y sus comparaciones evolutivas.

e) Indicadores de procesos (IPE)

Presenta las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos, sirven para medir y establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, dentro de los siguientes aspectos:

- Condiciones remunerativas comparativas con otro sector.
- Comparación de la clase, cantidad y calidad de los servicios.

- Comparación de servicios per cápita, reparación, rotación y administración de personal, tales como novedades y soluciones administrativas de las diferentes áreas.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

f) Indicadores de atención de quejas y reclamos (IAQR)

Son los que se relacionan con el comportamiento en la prestación de servicio o venta de bienes del producto o del personal frente a los clientes externos, ya sean personas naturales o jurídicas. Estos indicadores miden los siguientes aspectos de interrelación situacional y externa:

- El cumplimiento relativo a la interacción con su mercado externo. (clientes, ciudadanos, usuarios, etc.)
- La velocidad y oportunidad de las respuestas al cliente o futuro cliente.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Las transacciones con el público, relativo a servicios corrientes y esporádicos. (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda satisfecha, etc.)
- La satisfacción permanente de los clientes.
- La calidad del servicio o de los productos.
- El número de quejas, atención y corrección.
- La existencia y la aplicabilidad de normas y reglamentos.
- El número de satisfacción o insatisfacciones sobre aquellos índices fundamentales, de rentabilidad y los índices de competitividad.

g) Indicadores de aprendizaje y adaptación (IAA)

Se aplican a los relacionados con el personal interno, y a aquellas personas externas que tienen relación con el ente económico dentro de la prestación del servicio o venta de bienes o de futuros clientes o personas que ayudarían en un

futuro al logro de los objetivos de la empresa. Los indicadores que podrían ser aplicables, mostrarían:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento.
- Estudio y tareas de adiestramiento.
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.
- Corresponden al comportamiento del recurso humano dentro del proceso evolutivo, tecnológico, grupal y de entidad.

h) Indicadores de gestión, financieros.

Son los que se basan en los datos del Balance General y Estado de Resultados. No obstante se resumen aquí como orientación al analista que desee organizar una investigación no solamente dentro del contexto del análisis financiero, sino también dentro de la conveniencia de un análisis estructural general de una entidad o empresa con o sin ánimo de lucro, entidad oficial, semioficial, etc. (p.279)

Según los autores citados, los indicadores de gestión son necesarios ya que solamente al medir las cifras obtenidas y compararlas con las deseadas es posible una mejora en la organización y, solo de esta manera se puede obtener los resultados planteados; por esto es importante determinar qué indicadores son los adecuados para la medición correcta de los objetivos de una empresa dependiendo de factores como: actividad y magnitud, y así tomar decisiones acertadas.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

• Ambiente de la Empresa

Idalberto Chiavenato, (2010): “Ambiente de la empresa está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, El ambiente de la empresa se compone de todas

las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.”. (p.18).

- **Análisis FODA**

Thompson – Strickland. (1985):

“FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete”. (p.5).

- **Análisis Estratégico Externo**

Julio Sol. (1985):

Las oportunidades están afuera de la empresa, ligadas al mercado, a los consumidores, a la posición relativa que tiene una marca respecto de su entorno competitivo. Es preciso balancear las prioridades y dedicar mayores esfuerzos y dinero al análisis externo, porque existe una tendencia a la introspección. (p.9).

- **Análisis Estratégico Interno**

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991):

Este análisis debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que son activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias. (p.3).

- **Capital intelectual**

Pablo Belly, 2002 define que “Son capacidades y habilidades que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo”. (p.12)

- **Costes (Costos)**

Sarmiento (2010) “Es una inversión, que se hace directamente en el departamento de producción, en consecuencia es un valor recuperable e inventariable”. (p. 11)

- **Estrategias**

Blanco (2012) “Son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos”. (p. 406)

- **Eficiencia**

Maldonado (2011) “La eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles”. (p. 86)

- **Eficacia**

Maldonado (2011) “La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado”. (p. 85)

- **Empowerment**

Ronquillo (2006), “El empowerment es una herramienta de la calidad total que los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo”. (p. 97)

- **Gestión**

Blanco (2012) define “Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los recursos obtenidos”. (p. 394)

I+D

Innovación y Desarrollo

- **La Empresa**

Idalberto Chiavenato, (2010): “La empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. (p.15).

- **Visión**

Idalberto Chiavenato, (2010): “Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización”. (p. 16).

- **Misión**

Idalberto Chiavenato, (2010): “Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión”. (p.18)

- **Rentabilidad**

Camino, Müller (1991) “La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido”. (p 23)

- **Razón corriente**

Ronquillo (2006): Es un índice de liquidez de una empresa que indica, en forma aproximada, la capacidad de los activos circulantes para cubrir las obligaciones a corto plazo de la empresa. (p.34)

- **Rentabilidad sobre la inversión**

Ronquillo (2006): este índice indica el margen de utilidad de la empresa, con relación a la inversión total realizada. (p.34)

- **Relación deuda/patrimonio**

Ronquillo (2006): Es un índice que expresa el nivel de endeudamiento de la empresa en términos de su patrimonio. (p.34)

- **Rotación de inventarios**

Ronquillo (2006): Este índice indica la velocidad a la que se constituyen y realizan los inventarios, en un periodo determinado. (p.34)

- **Rotación de cuentas por cobrar**

Ronquillo (2006): Es un índice que refleja la velocidad de recuperación de las ventas al crédito, en un periodo determinado. (p.34)

2.2 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

El diseño de un Modelo de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa Galán y Miño Express CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, permite una mejora continua del desempeño organizacional.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- Las bases teóricas, conceptuales de Planificación Estratégica y del modelo de Gestión del Cuadro de Mando Integral permiten dar solución a la problemática de la empresa.
- Estructurar un marco metodológico con la utilización de cuanto método, técnica e instrumento de investigación exista ayuda a recabar información veraz, oportuna y confiable.
- La implementación de una guía con la metodología que presenta el Cuadro de Mando Integral, y herramientas de Gestión ayudan en la mejora continua del desempeño organizacional.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión.

2.4.2 Variable Dependiente

Desempeño Organizacional.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizó el estudio para responder al problema planteado.

Sobre el tipo de investigación, Canales (1996) señala:

"Hay diferentes tipos de investigación, los cuales se clasifican según distintos criterios..." (p. 53).

Los criterios empleados en este libro para establecer los diferentes tipos, son el nivel de investigación el diseño de investigación. (Ver apéndice B, p. 94).

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación realizada es mixta, ya que se realizó una investigación integra que incluyó desde los directivos hasta los empleados de la empresa, porque se utilizaron indicadores cualitativos y cuantitativos. Cualitativos, porque se investigó sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones de los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario. Cuantitativos, porque el proceso de investigación también se enfocó en las mediciones numéricas, utilizando la observación del proceso en forma de recolección de datos y analizándolos para llegar a responder las preguntas de investigación.

3.2 TIPO DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

La investigación del trabajo de titulación fue de tipo descriptivo, explicativo y bibliográfico documental, de esta forma se pudo facilitar el identificar información y datos importantes necesarios para la realización del Cuadro de Mando Integral, y de esta

forma estudiar cada una de las variables obtenidas, medir la relación que tienen y poder realizar el diseño de un Modelo de Gestión.

Este tipo de estudio presentó una visión general y aproximada del problema identificado en la empresa Galán y Miño Cía. Ltda., la cual no ha sido evaluada.

3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental

Para la recolección de las bases teóricas y conceptuales se emplearon revisiones en libros, revistas, publicaciones y en citas en internet; los cuales ayudaron a direccionar la investigación del problema investigado, permitió la búsqueda de información escrita necesaria en el sustento del marco teórico y demás datos e información entregada sujeta a investigación.

3.2.3 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se utilizó por cuanto se realizó un diagnóstico de la realidad referida al problema y objeto de estudio, se estudiaron las variables del problema formulado y su influencia en otras variables con la finalidad de establecer la relación que causa en cada una de ellas y cuál es el resultado que provoca.

3.2.4 Diseño de Investigación

La investigación realizada por no tener carácter experimental se realizaron constantes visitas a la empresa “Galán y Miño Express Cía. Ltda.”, con el objetivo de recopilar información para sustentar los hallazgos y el análisis de los mismos, y de esta forma determinar una solución para dicho problema.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En esta investigación la muestra está conformada por todo el personal que integra la empresa “Galán y Miño Express” Cía. Ltda., representado por un total de 66 empleados y 4 administrativos.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación de acuerdo a sus características fueron:

- ✓ **Analítico – Sintético:** Dentro del método analítico se establecieron las causas referidas al tema a ser solucionado. Mediante el método sintético llegamos educir los temas estudiados las cuales nos ayudaron a realizar conclusiones estructuradas.
- ✓ **Inductivo – deductivo:** Con el método inductivo analizamos los diferentes departamentos y personas que inciden en el crecimiento de la empresa. Con el método deductivo nos permitió examinar todos los valores que conllevan a la aplicación de indicadores de gestión mediante el cuadro de mando integral.
- ✓ **Observación:** Con el objetivo de obtener la mayor información mediante la percepción visual de los hechos.
- ✓ **Criterio de expertos:** Fue necesario tomar en cuenta sugerencias de personas expertas en los diferentes temas relacionados con la investigación.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron:

- ✓ **Encuestas:** Mediante la técnica de la entrevista se procedió a la recopilación de la información de la empresa, ya sea ésta de: directivos, empleados, etc.
- ✓ **Entrevistas:** Mediante la técnica de la encuesta utilizamos un listado de preguntas las cuales fueron entregados al personal de la empresa para su respectiva contestación.

3.4.3 Instrumentos

Los instrumentos que fueron utilizados en la investigación de acuerdo a la necesidad fueron:

- ✓ **Documentos electrónicos:** A través de distintas páginas electrónicas utilizadas como fuente de información.
- ✓ **Cuestionario:** Una serie de preguntas de tipo cerradas y abiertas plasmadas en un documento aplicado a personas involucradas en el estudio con la finalidad de obtener información directa y real.
- ✓ **Guía de entrevista:** Esquema de preguntas con la finalidad de una respuesta amplia y más directa en un documento utilizado para obtener información verídica.

3.5 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis se realizó mediante la metodología del Chi Cuadrado, para esto hemos realizado encuestas al personal de la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., para que la información obtenida sea verídica y conlleve al éxito de la presente investigación.

3.5.1 Análisis de Resultados

Encuesta realizada a personal de la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Pregunta 1

¿Existe un modelo de gestión que permita una mejora continua del desempeño organizacional en la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda.?

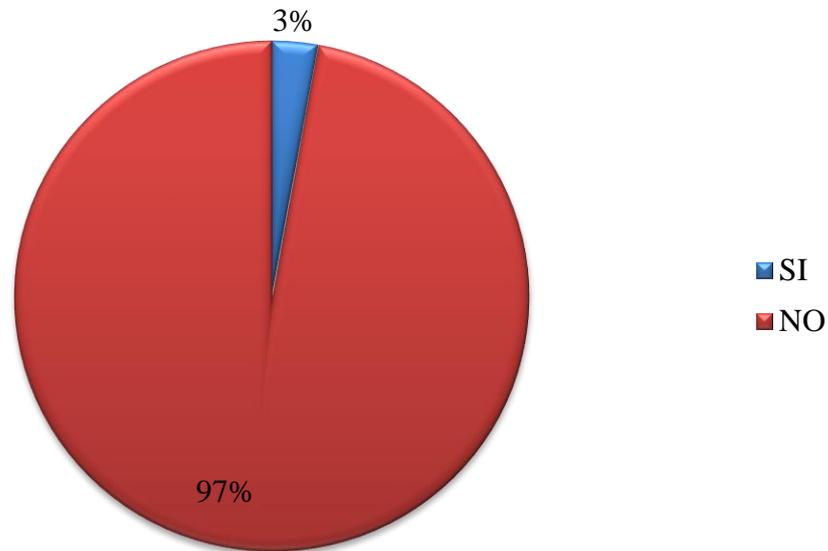
Tabla 1: un modelo de gestión que permita una mejora continua del desempeño organizacional

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	2,86%
NO	68	97,14%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 5: Un modelo de gestión que permita una mejora continua del desempeño organizacional



Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

ANÁLISIS

De acuerdo a la investigación realizada el 97% de las personas respondieron que la empresa **NO** tiene un modelo de gestión que permita una mejora continua del desempeño organizacional en la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., mientras que el 3% manifestaron que **SI**, lo que denota que la empresa se viene manejando durante estos años de forma empírica y es necesario la aplicación de un modelo de Gestión.

Pregunta 2

¿Conoce las estrategias que utilizan sus directivos para medir el desempeño de la institución?

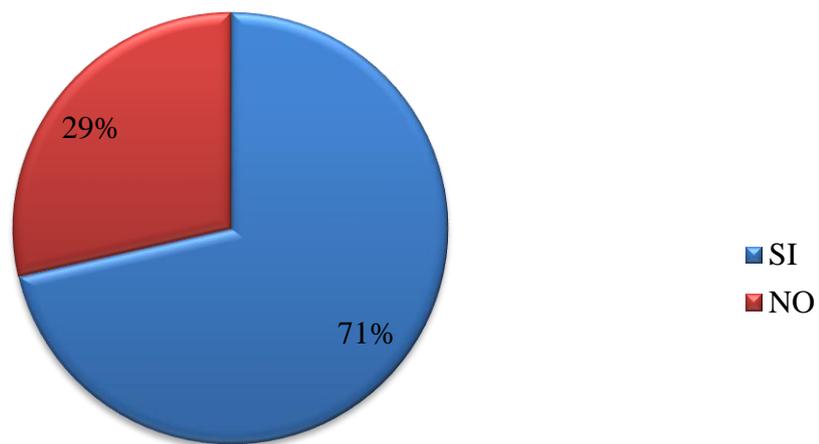
Tabla 2: Estrategias que utilizan sus directivos para medir el desempeño

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	71,43%
NO	20	28,57%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero

Ilustración 6: Estrategias que utilizan sus directivos para medir el desempeño



Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

ANÁLISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos el **71%** de las personas respondieron que la empresa **SI** conocen las estrategias para el desempeño de la institución, mientras que el **29%** manifestaron que **NO** conocen las estrategias de la empresa, lo que demuestra que los empleados no pueden aportar al cumplimiento de los objetivos pues no conocen las estrategias con las cuales se están manejando los directivos.

Pregunta 3

¿Está de acuerdo con las funciones que desempeña dentro de la empresa?

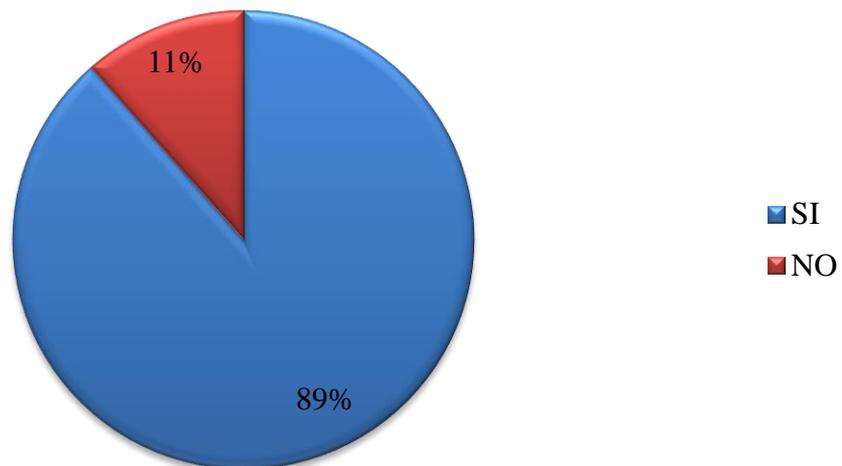
Tabla 3: Funciones que desempeña dentro de la empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62	88,57%
NO	8	11,43%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 7: Funciones que desempeña dentro de la empresa



Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 89% de las personas respondieron que los empleados **SI** están conformes con las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, mientras que el 11% manifestaron que **NO**, lo que denota que ciertos empleados desean aportar con más trabajo a la empresa, pues creen que no dan el 100% en su puesto de trabajo.

Pregunta 4

¿Recibe capacitación periódica por parte de la empresa?

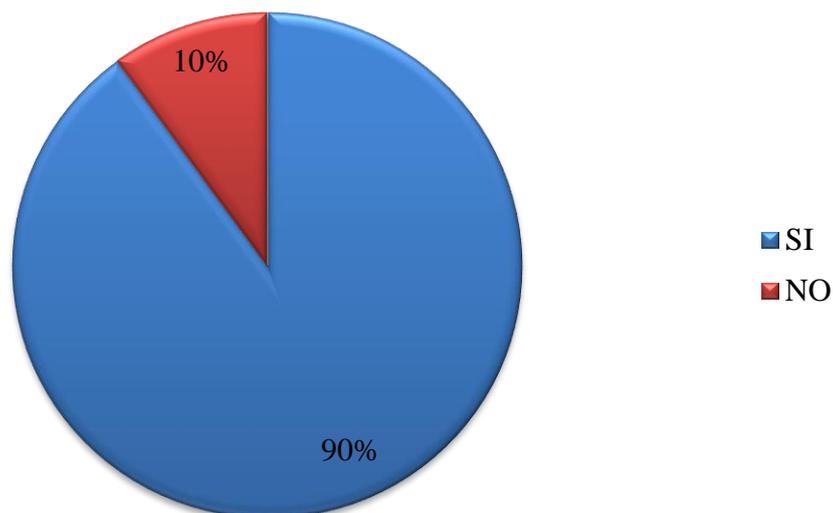
Tabla 4: Capacitación periódica por parte de la empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	90,00%
NO	7	10,00%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 8: Capacitación periódica por parte de la empresa



Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

ANÁLISIS:

De acuerdo a la investigación realizada el 90% de las personas respondieron que **SI** reciben capacitación periódica de la empresa, mientras que el 10% manifestaron que **NO**, pues son empleados nuevos y la capacitación aún no les ha tocado capacitación, la empresa debería realizar capacitación con más frecuencia.

Pregunta 5

¿Es aceptable la comunicación que mantiene con los directivos de la empresa?

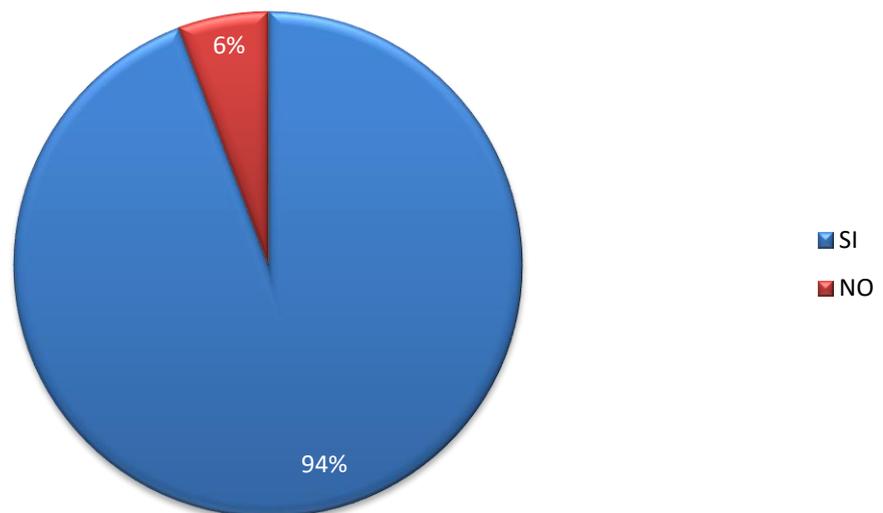
Tabla 5: Comunicación que mantiene con los directivos de la empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	94,29%
NO	4	5,71%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 9: Comunicación que mantiene con los directivos de la empresa



Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

ANÁLISIS

De acuerdo a la investigación realizada el 94% de las personas respondieron que la comunicación entre directivos y empleados **SI** es aceptable, mientras que el 6% manifestaron que **NO** es aceptable, lo que permite establecer que existe buen ambiente laboral en la empresa, ya que solo un porcentaje pequeño dijo que no tiene una comunicación clara.

Pregunta 6

¿Cuenta la empresa con indicadores de gestión?

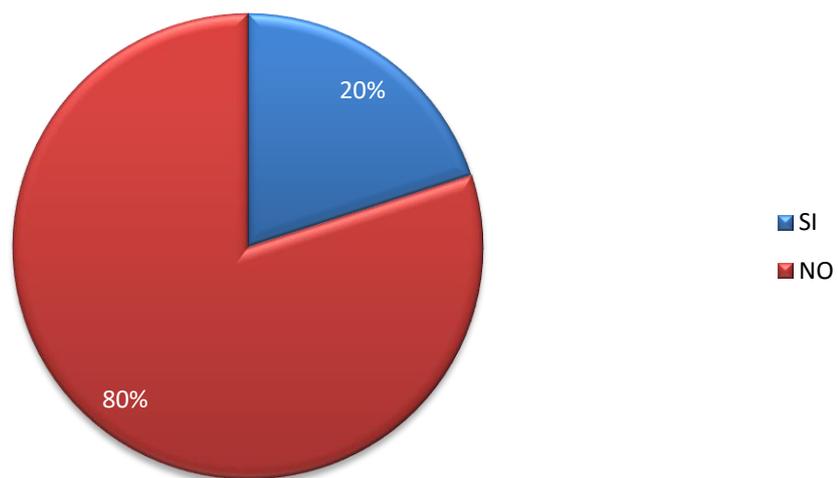
Tabla 6: La empresa con indicadores de gestión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	20,00%
NO	56	80,00%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 10: La empresa con indicadores de gestión



Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos el 20% de las personas respondieron que **SI** cuenta con indicadores de gestión, mientras que el 80% manifestaron que **NO**, lo que permite inferir que los empleados desconocen cómo se maneja la empresa, además al no existir indicadores de gestión que evalúen el desempeño de los empleados, los objetivos no se están cumpliendo al 100%

Pregunta 7

¿Le gustaría conocer los beneficios que proporcionan los indicadores de gestión?

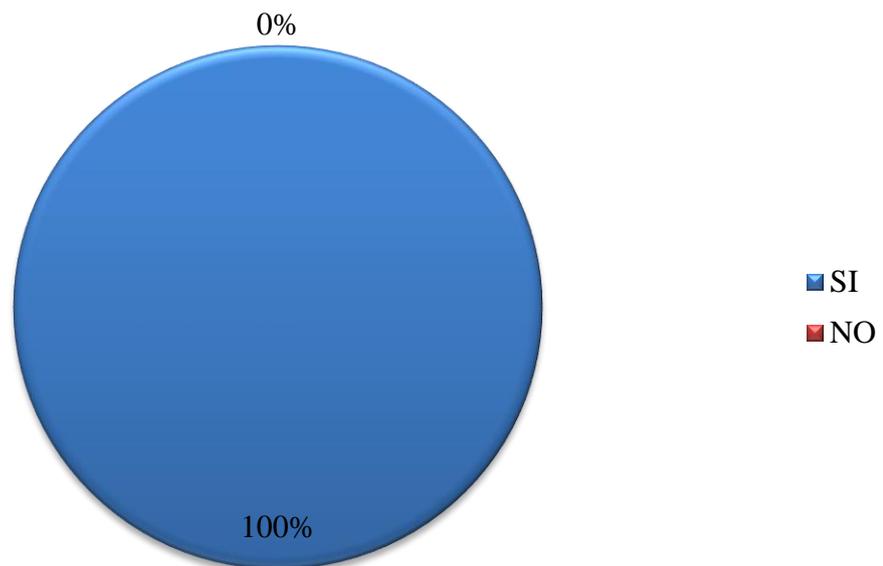
Tabla 7: Beneficios que proporcionan los indicadores de gestión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 11: Beneficios que proporcionan los indicadores de gestión



Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

ANÁLISIS

De acuerdo a la investigación realizada el 100% de las personas respondieron que les gustaría conocer los beneficios que proporciona la aplicación de los indicadores de gestión, esto demuestra que los empleados de la organización buscan mejorar como organización.

Pregunta 8

¿Estaría usted de acuerdo que se implemente un modelo de gestión con base en indicadores?

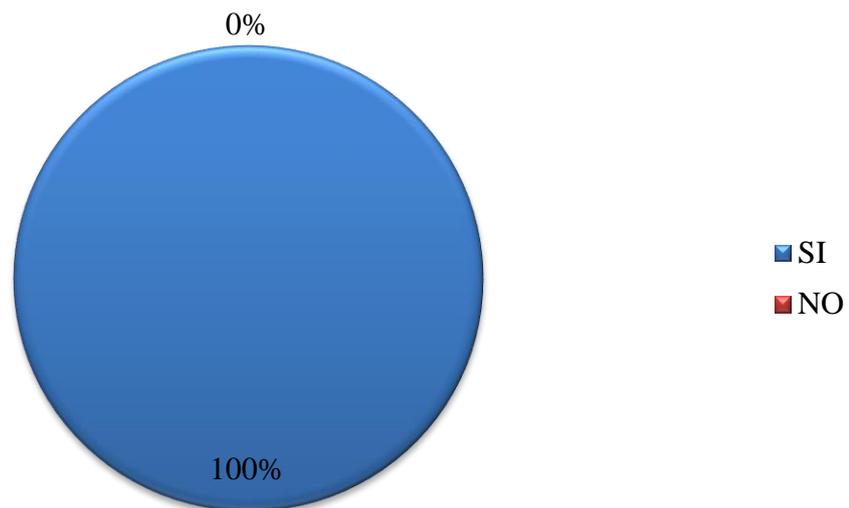
Tabla 8: Implementación de un modelo de gestión con base en indicadores

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 12: Implementación de un modelo de gestión con base en indicadores



Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Katherine Guerrero.

ANÁLISIS

De acuerdo a la investigación realizada el 100% de las personas respondieron que si están de acuerdo con la implementación de los un modelo de gestión administrativa con base en indicadores de gestión, lo que denota que es urgente la implementación de un Modelo de Gestión que basado en el Cuadro de Mando Integral permita la mejora continua del desempeño organizacional.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1 Nombre de la empresa

Galán y Miño Express Cía. Ltda.

4.1.2 Misión

Llegar a nuestros clientes de la región central del País con servicios de calidad, con alto rendimiento laboral y costos financieros competitivos, de tal forma que se llegue a satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes, al mismo tiempo darles la mejor atención y el servicio especializado que requieren.

4.1.3 Visión

Ser la empresa líder en el mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en lo referente a Limpieza, desinfección, manejo y tratamiento de desechos hospitalarios y peligrosos, capacitación; así como una variada línea de servicios de mantenimiento en general.

4.1.4 Valores

Es de vital importancia contar con un personal con unos valores tales como:

- Lealtad en el trabajo de equipo.
- Desempeño de la funciones con eficiencia.
- Agilidad en la entrega del producto.
- Respeto a los clientes.
- Buena comunicación con los miembros de la empresa y clientes.
- Atención a las personas con educación y cordialidad.
- Nos solidarizamos con todos los miembros de la empresa.

- Actuamos con integridad.
- Lideramos con la justicia y equidad.

4.1.5 Base Legal

Galán y Miño Express Cía. Ltda., al ser una empresa de servicios, su base legal se sustenta en las siguientes disposiciones legales:

- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Ley de Compañías.
- NIIFs y Normas ecuatorianas de contabilidad.
- Código de Comercio.
- Código de Trabajo.

4.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Tabla 9: Informantes

CÓDIGO	ESPECIFICACIÓN
01	Propietario
02	Base de datos
03	Katherine Guerrero
04	Clientes
05	Empleados

Fuente: Empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

4.2.1 Análisis Externo

Lerma, Kirchner Juárez (2012)

“Se encarga de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización”. (p 53)

El análisis situacional permitió estudiar el medio en el que se desenvuelve Galán y Miño Express Cía. Ltda., tomando en cuenta los factores internos y externos, los mismos que al final permitirán conocer la situación actual de la empresa y en función a ello controlar debilidades, amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la misma.

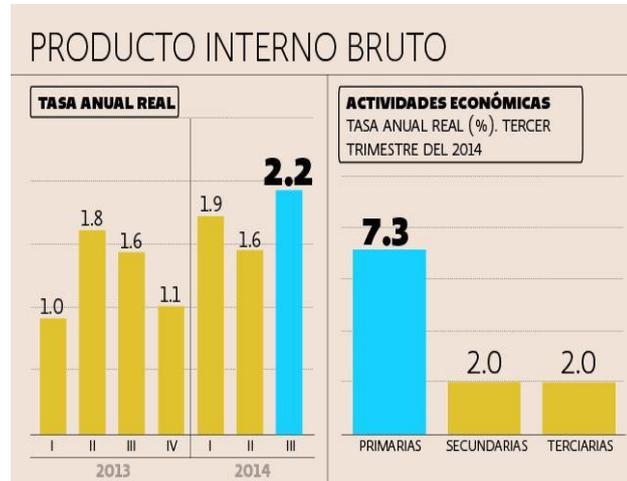
4.2.2 Macro entorno

4.2.2.1 Factor Económico

a) Producto Interno Bruto – PIB

El producto interno bruto mide el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo.

Ilustración 13: Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Katherine Guerrero

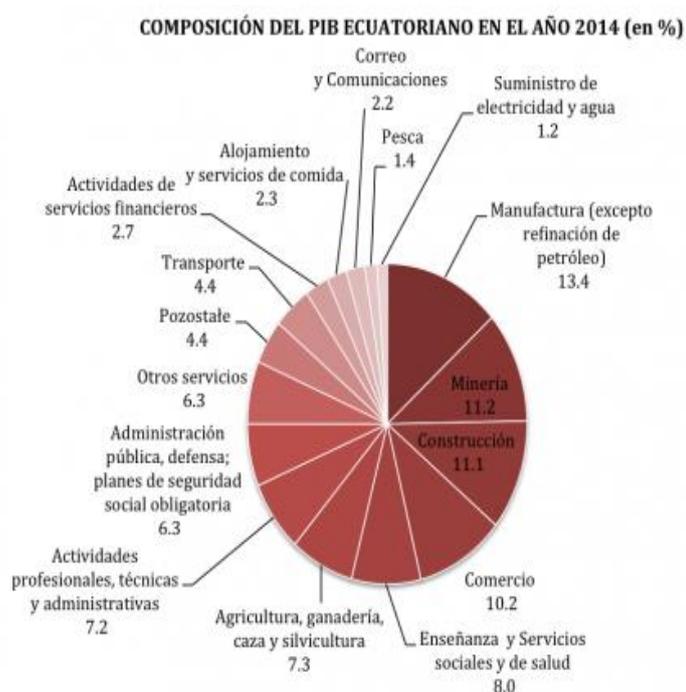
La economía ecuatoriana ha experimentado un leve crecimiento en los últimos años, el Economista Rafael Correa Presidente del Ecuador manifiesta: “El crecimiento de la economía de Ecuador en 2014, pese a las dificultades de finales de año, (es) 3,8%, que es una buena tasa de crecimiento”, este crecimiento es debido a las actividades no petroleras realizadas, es decir, la construcción, manufactura y el comercio, ya que en el

cuarto trimestre del año 2105 la refinería de Esmeraldas fue remodelada para una mayor refinación.

b. PIB Sectorial

Es el aumento de la cantidad de bienes y servicios finales producidos en un país en un determinado tiempo, esto se lo clasifica por sectores de producción que son: Agricultura, Manufactura, Comercio, Petróleos y Minas, Construcción, Enseñanzas y servicios sociales y de salud.

Ilustración 14: Pib Por Sectores



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Katherine Guerrero

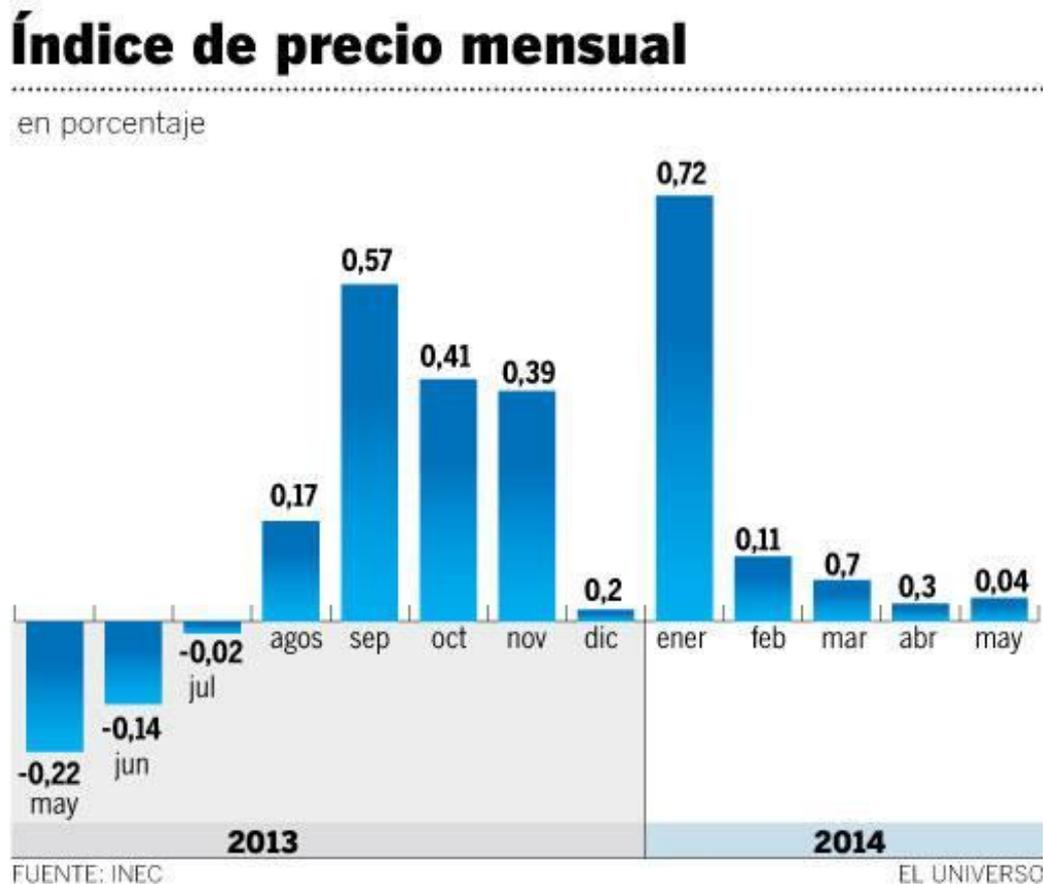
El PIB tuvo un crecimiento de 4,91% en relación al año 2013, Los sectores que contribuyeron en mayor escala a este incremento anual fueron: Petróleo y Minas, 1,20%; Construcción, 0,84%; Actividades profesionales, técnicas y administrativas, 0,58%; y Manufactura, 0,50%. Al pasar un año han presentado una mayor solidez y han aportado a un mayor crecimiento económico.

c. Inflación

Juan Julio Witch, (1995) define a la inflación como:

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el "índice de precios al consumo. (p. 23)

Ilustración 15: Inflación



Fuente: INEC

Elaborado por: Katherine Guerrero

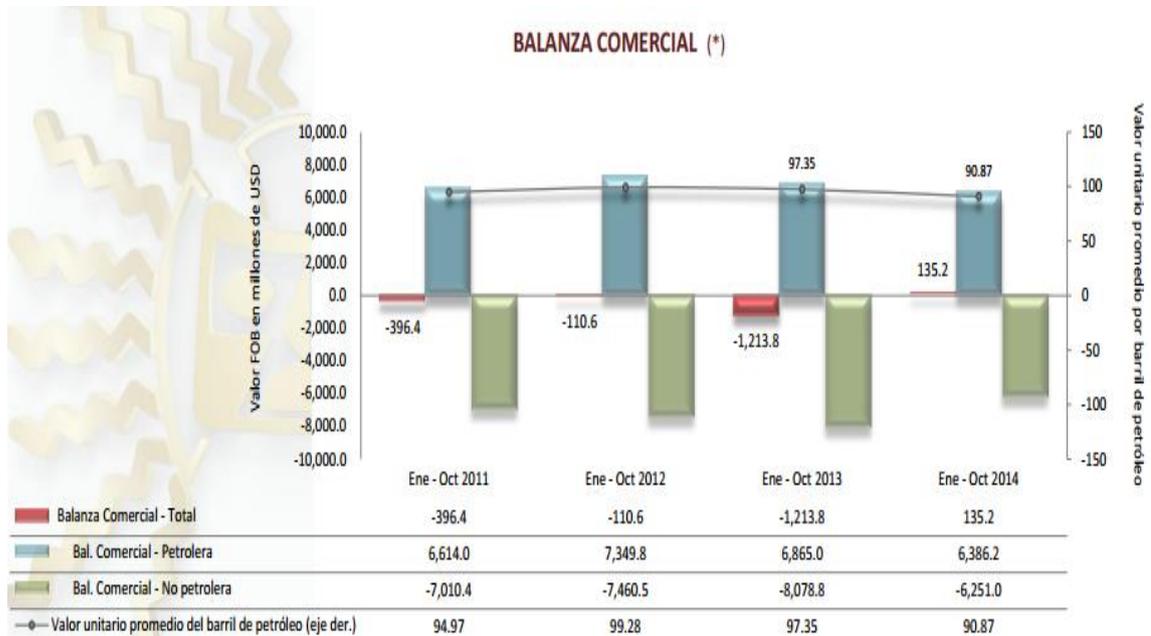
Hasta el mes de octubre del 2014 la variación que la inflación en el Ecuador ha presentado desde el año 2013 es alta, ya que aproximadamente ha duplicado esta variación, lo que demuestra que no hay estabilidad en costos y precios actualmente, esta variación es negativa para la empresa porque afecta en la compra de

material para el servicio que la empresa entrega disminuyendo de esta forma la utilidad neta.

d. Balanza Comercial

El Banco Central del Ecuador explica la balanza comercial como: “El saldo de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente en un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de un superávit; de lo contrario, de un déficit comercial”.

Ilustración 16: Balanza Comercial



Fuente: Informe Macro social y económico (Observatorio Pyme)

Elaborado por: Katherine Guerrero

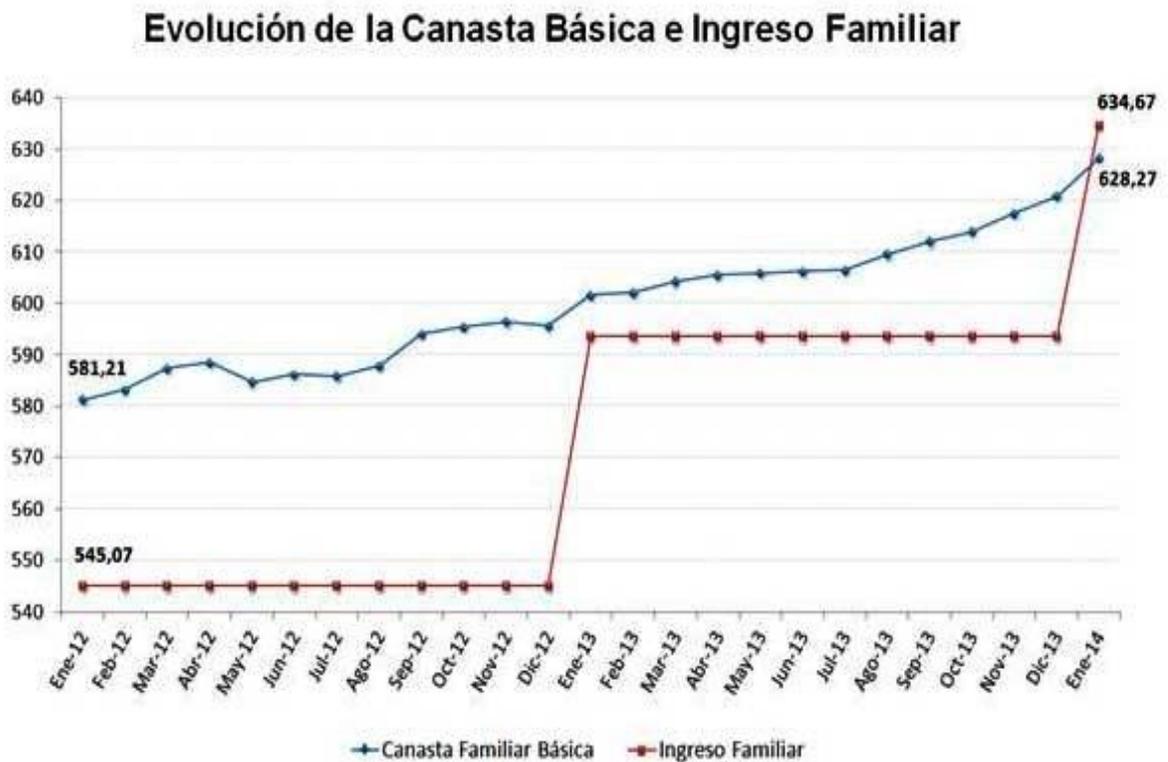
La balanza de pagos presenta un decrecimiento en consideración al año 2013, este resultado se debe a que el precio del petróleo bajó en 12% llegando a valer en el año 2014 un valor de \$84,16 por barril exportado, a pesar que en la producción hubo un incremento del 7%, no se pudo compensar la generación de divisas y superávit comercial que hubo en el año 2013, esto provoca que en el año 2014 exista una balanza comercial negativa.

e. Canasta familiar

Según el INEC.

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 359 productos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2014, donde el promedio de los índices es igual a 100.

Ilustración 17: Canasta Familiar Básica



Fuente: IPC Histórico INEC

Elaborado por: Katherine Guerrero

En consecuencia al alza de la canasta básica familiar que se presenta en el año 2014, a causa del crecimiento de la inflación, resulta negativo pues a pesar que a inicios del año 2014 el ingreso era mayor que la canasta básica, terminó el año siendo la restricción del 1,80%, lo cual significa que en la mayoría de los hogares urbanos de ingresos bajos no

podieron adquirir la Canasta Familiar Básica, pues el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible fue insuficiente.

f. Riesgo País

Según Fitch Ratings “El riesgo país es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país. Mide en el tono político, económico, seguridad pública, etc.”

Ilustración 18: Riesgo País 2014



Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaborado por: Katherine Guerrero.

En conclusión, el escenario macroeconómico y la estabilidad política en Ecuador, así como la responsabilidad que mantiene con sus acreedores actualmente, se han traducido en mejoras en la calificación de su deuda por parte de las distintas calificadoras de riesgo. Actualmente el riesgo país se encuentra debajo de los 500 puntos base para la deuda de cinco años, sin embargo, los riesgos aún presentes descritos en este informe, junto con la cercanía de un episodio de default de la deuda soberana de largo plazo, nos lleva a mantener el ajuste complementario de 1,0 a la calificación base de Ecuador, con

lo que la clasificación definitiva para la economía ecuatoriana es 3,0, con riesgo “Superior al Normal”.

4.2.2.2 Factor Político Legal

Las decisiones de inversión o las políticas para incrementar la productividad de la empresa dependen de las decisiones que ella tome, por lo tanto, la acción del Estado y de sus instituciones no puede afectarlas directamente. Sin embargo, las instituciones o reglas del juego de la economía pueden afectarlas indirectamente, por eso debemos estudiar los determinantes institucionales del crecimiento y desarrollo económicos. Las instituciones y reglas de la economía, están al alcance directo de la acción del Estado, y por eso son los principales instrumentos de que dispone la acción política para contribuir con la consecución de mayores niveles para el crecimiento de la empresa.

Hoy en día sucede que los organismos gubernamentales deciden atender sin reglas establecidas, dotados de una enorme dosis de discrecionalidad. La discrecionalidad en manos de los organismos públicos significa y es equivalente a leyes y reglas de decisión no transparentes, lo cual puede conducir a la manipulación del Estado por parte de grupos de intereses privados. Cuando la discrecionalidad administrativa es la regla, las instituciones e inversionistas en general pierden credibilidad, especialmente en aquellos sectores donde se requieren de mayores montos, perciben un enorme riesgo por posibles acciones públicas en su contra. La inversión se estimula en la medida que la rentabilidad es mayor y el riesgo es menor. Los efectos de la discrecionalidad no se reducen únicamente a la generación de incertidumbre jurídica, que a la postre se convierte en menor crecimiento. En la medida que las condiciones e instituciones económicas sean estables, también son predecibles y, por lo tanto, contribuyen a la reducción del riesgo y la incertidumbre, de manera tal que se generan las condiciones idóneas para la actividad empresarial y la inversión

La relativa estabilidad política en la última década ha generado una gran ilusión política a pesar de las reformas a la Constitución del año 2008, que advierte importantes cambios en el sistema judicial, de seguridad, medio ambiente, banca y medios de comunicación, la aplicación del código de la producción creado con la participación del sector empresarial, cuyo contenido pretende incentivar la producción nacional, entre

otras acciones que el ejecutivo propone para que el crecimiento económico se evidencie no solo por la participación del sector público, comprometiéndose a resolver los problemas básicos del país, pero para que esto suceda dependerá mucho del consenso político entre miembros del oficialismo y de oposición, y sobre todo de la movilización, participación y organización social en la plenitud del análisis de la realidad nacional.

Los constantes cambios y regulaciones que el país afronta resulta una amenaza de medio impacto para la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., ya que en la Asamblea Nacional se elaboran proyectos en busca de generar más impuestos que afecten al sector comercial y de servicios, afectando el poder adquisitivo de las personas.

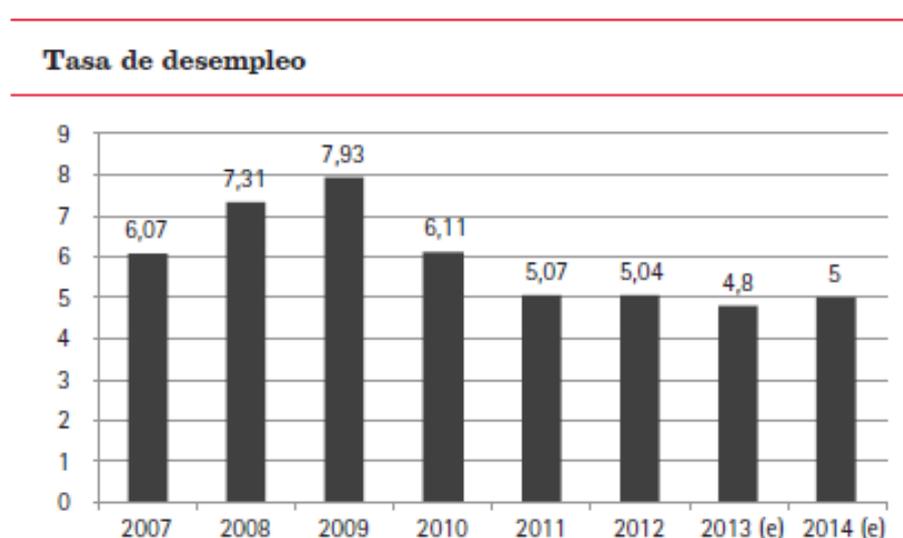
4.2.2.3 Factor Sociocultural

La dimensión sociocultural está determinada por factores culturales y sociales.

a) Desempleo

El desempleo es el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) que viven desocupadas (sin trabajo) según el INEC.

Ilustración 19: Tasa Nacional Desempleo en el Ecuador



Fuente: INEC /PA; EL COMERCIO

Elaborado por: Katherine Guerrero

La disminución del desempleo es un índice positivo en el país, pues en los últimos años se ha dado una disminución continua notable encontrándose en 4,65 comparado al año 2010, permitiendo que exista más ingresos y un mayor poder adquisitivo para las familias. El índice de desempleo para la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., se constituye en una amenaza de medio impacto, ya que no es estable la tasa de desempleo en nuestro país.

b. Factor Tecnológico

Al analizar la dimensión tecnológica es una gran ayuda para verificar el avance que la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., tiene en relación con el avance tecnológico actual para que tome en cuenta el incrementar nueva maquinaria tecnológica de punta y de última generación, porque de esta forma permite que la empresa pueda ser más competitiva y así disminuir los costos en la entrega del servicio e incrementar nuevos mercados, obteniendo una ventaja competitiva ante sus similares.

El factor tecnológico es considerado como una oportunidad pues permite ofertar un servicio ágil, rápido y oportuno el cual disminuye los costos y el tiempo de entrega en el servicio, según las necesidades de los clientes.

Ilustración 20: Análisis Macroentorno

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESP.	INF.
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
DE 001MC	PIB	Incremento Gráfico N. 5	Mayor demanda por parte de los clientes	Mejora la oferta del servicio	1 2 3
DE 002MC	Inflación	Incremento Cuadro N.1	Mayor costo en los suministros de limpieza	Mantener sus precios al consumidor	1 2 3
DE 003MC	Balanza Comercial Nacional	Constante Gráfico N. 7	Mantienen el convenio para la adquisición de suministros de limpieza	Mantener en stock suficientes suministros necesarios para la realización de los servicios.	1 2 3
DE 004MC	Canasta Familiar Básica	Incremento Gráfico N.8	Disminución en las ventas.	Promociones en los precios de los diferentes servicios.	1 2 3
DE 005MC	Riesgo País	Disminución Gráfico N.9	Estabilidad política legal	Confianza y garantías por parte del gobierno	1 2 3
DIMENSIÓN POLÍTICA LEGAL					
DP 006MC	Inestabilidad Política	Disminución	Garantías para las inversiones en las microempresas	Acatamiento de las leyes emitidas por el congreso	1 2 3
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL					
DS 007MC	Tasa de Desempleo	Decremento Gráfico N.10	Aumento en las ventas	Indiferentes	1 2 3
DS 008MC	Sueldo Básico	Incremento B.D Cuadro#25	Incremento en la economía familiar	Mayores Ventas	1 2 3

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
DT 009MC	Innovación	Existente	Atrae a los clientes	Brindar productos de calidad	1 2
DT 010MC	Acceso a Internet	En proceso	Desarrollo empresarial	Accesibilidad a información de nuevos mercados	1 2 3
DT 011MC	Uso de Computadora de Escritorio	Existente	Implantación	Implementación de equipo de computo	1 2 3
DIMENSIÓN AMBIENTAL (FÍSICO)					
DA 012MC	Desastres Naturales	Inesperado B.D Cuadro#34	Dstrucción en la infraestructura.	Disminución de los clientes	1 2
DA 013MC	Calentamiento Global	Incremento	Conocimiento del calentamiento global	Indiferentes	1 2
DA 014MC	Ahorro de Energía Eléctrica	Incremento	Ahorro de dinero	Uso de focos ahorradores	1 2
DA 015MC	Ahorro de Agua Potable	Existente	Ahorro de dinero	Ahorro de agua potable	1 2

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero

4.2.3 Micro Entorno

4.2.3.1 Clientes

Los clientes son personas internas o externas que adquieren un producto o servicio con el fin de satisfacer las necesidades.

La empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., cuenta al momento con un porcentaje considerable de mercado, tanto entidades públicas como privadas mantienen contratos estables con la empresa.

Según Kaplan y Norton (2008) divide a los clientes en:

- a) **Potenciales:** “Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad, pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.”; para la empresa los clientes potenciales son las empresas públicas, pues mediante el SERCOP se intenta abarcar más mercado.
- b) **Reales:** “Son los que compran o consumen los productos o servicios de la empresa. Los clientes son reales cuando efectivamente consumen o utilizan los productos o servicios de la empresa.” Actualmente los clientes reales son varias empresas de la provincia de Chimborazo tanto públicas como privadas.
- c) **Cautivos:** “Consumidor que no sólo es habitual o fiel, sino que es verdaderamente seguidor de la marca, por lo que únicamente adquiere productos o servicios de dicha compañía. Es el cliente ideal para cualquier marca.”, es el consumidor o comprador de un bien o servicio cuya atracción ya está garantizada de antemano debido a la necesidad que tiene de la mercancía que se le ofrece en la provincia de Chimborazo.

4.2.3.2 Proveedores

Al realizar el servicio de limpieza la empresa Galán y Miño necesita disponer de proveedores eficientes, eficaces y responsables que entreguen el producto en las cantidades y fechas acordadas, pues sin los diferentes suministros de limpieza no es posible la entrega del servicio oportunamente.

Tabla 10: Proveedores

NÚMERO	PROVEEDORES
1	Prolabor
2	Gallardo Jacho Carlos Ulises
3	Valdiviezo Arteaga Claudia
4	Mullo Granizo Raúl Patricio
5	Guerrero Samaniego Carmen

6	Guevara Robalino Rosa del C.
7	Prolabor
8	Gallardo Jacho Carlos Ulises

Fuente: Empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero

4.2.3.3 Competencia

La competencia son las empresas cuyo mercado es el mismo o similar al de la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., y está conformado por:

Tabla 11: Competencia

NÚMERO	COMPETENCIA
1	El Limpio S.A

Fuente: Análisis de la competencia

Elaborado: Katherine Guerrero

Tabla 12: Análisis Microentorno

COD	FACTOR	COMPORT AMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IN F
CLIENTES					
CLIENTES					
CL 016MI	Potenciales.	Incremento.	Aumentar os las ventas.	Promociones y descuentos.	01 02
CL 017MI	Reales.	Aumento.	Aumento en las ventas.	Provisionamiento de empleados capaces.	01 02 05

CL 018MI	Cautivos.	Existentes.	Incremento en las ventas.	Estrategias para atraer a los clientes.	01 02 05
PROVEEDORES					
P 019MI	Proveedores.	Permanente.	Bajos costos.	Ser más competitivos.	01 03 05
P 020MI	Nuevos Productos.	Incremento.	Mayores ventas.	Mantener una amplia base con los proveedores.	01 03 05
P 021MI	Productos Sustitutos.	Incremento.	Mayor variedad de servicios que ofertar.	Mayor oportunidad de ventas.	01 03 05
P 022MI	Barreras de Entrada.	Existente	La calidad del producto.	Control continuo de la calidad del producto.	01 03 05
P 023MI	Promociones.	Existentes.	Incentiva a la compra de servicios.	Adquisición de servicios.	01 03 05
P 024MI	Descuentos.	Existentes.	Disminución del valor de la compra.	Incremento en el volumen de compras.	01 03 05

P 025MI	Condiciones de Negociación.	Existente.	Maximizand o los beneficios.	Acuerdo entre el proveedor y el propietario.	01 03 05
P 026MI	Plazos de Pago.	Existente.	Facilidad de pago.	Cumplir a tiempo el pago establecido.	01 03 05
P 027MI	Barreras de Salida.	Existente.	Permanencia en el mercado.	Ayuda a ser más competitivo.	01 03 05
P 028MI	Volumen de Compra.	Incremento.	Incremento de servicios.	Mayor poder de negociación.	01 03 05
COMPETENCIA					
CO 029MI	Precio de la Competencia.	Mayores.	Disminución en las ventas.	Indiferentes.	01 03 05
CO 030 MI	Publicidad Televisada.	No existe.	Disminución en las ventas.	Promociones y descuentos para los clientes frecuentes.	01 03 05
CO 031 MI	Publicidad Radial.	No existe.	Desconocimie nto por parte de los clientes.	Indiferentes.	01 03 05

CO 032 MI	Publicidad en Páginas Web.	No existe.	No hay innovación ni adaptación a las nuevas tecnologías.	Indiferentes.	01 03 05
CO 033 MI	Garantía del Producto y Servicio.	Existente	Incremento en las ventas.	Hacer publicidad en los clientes, promociones y descuentos.	01 03 05
CO 034 MI	Servicio al Cliente.	Cambiante.	Incrementa las investigaciones de mercado.	Formular estrategias para atraer clientes.	01 03 05
CO 035 MI	Costo de Adquisición.	Mayores.	Costos de venta al público superior.	Seguir manteniendo una estrecha relación con el proveedor.	01 03 05
CO 036 MI	Slogan.	No reconocido.	No son reconocibles dentro del mercado.	Mantener el eslogan de Galán y Miño Express Cía. Ltda.	01 03 05
CO 037 MI	Innovación.	Existente.	Aceptación por parte de algunos clientes.	Adaptarse a las nuevas tecnologías e innovaciones.	01 03 05

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero

4.2.3.1. Matriz de Prioridades Externa

La matriz de impacto y ocurrencia alcanza los factores claves los mismos que al ubicarse en los cuatro primeros cuadrantes se forman en factores estratégicos.

Tabla 13: Análisis de Impacto y de Ocurrencia Externa

IMPACTO	Alto	DE 001MC	DT 009MC	
		DE 002MC	DT 010MC	
		DP 006MC	DT 011MC	
		CL 016MI	P 019MI	
		CL 017MI	P 020MI	
		CL 018MI	P 021MI	
			P 022MI	
			P 023MI	
		P 024MI		
	Medio	P 025MI	DS 007MC	DA 012MC
		P 026MI	DS 008MC	DA 013MC
		P 027MI	CO 029MI	DA 014MC
		P 028MI	CO 030 MI	DA 015MC
			CO 031 MI	
	Bajo	DE 003MC	CO 032 MI	DE 005MC
		DE 004MC	CO 033 MI	
		DE 005MC	CO 034 MI	
		CO 035 MI		
		CO 036 MI		
		CO 037 MI		
	ALTO	MEDIO	BAJO	
	OCURRENCIA			

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Tabla 14: Matriz del Perfil Externo

Código	Factor	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
DIMENSIÓN ECONÓMICA						
DE 001MC	Pib		x			
DE 002MC	Inflación	x				
DE 003MC	Balanza Comercial Nacional		x			
DE 004MC	Canasta Básica Familiar	x				
DE 005MC	Riesgo País			x		
DIMENSIÓN POLÍTICA						
DP 006MC	Inestabilidad Política				x	
DIMENSIÓN SOCIAL						
DS 007MC	Tasa de Desempleo		x			
DS 008MC	Sueldo Básico		x			
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA						
DT 009MC	Innovación			x		
DT 010MC	Acceso a Internet					x
DT 011MC	Uso de Computadora de Escritorio				x	
DIMENSIÓN AMBIENTAL						
DA 012MC	Desastres Naturales		x			
DA 013MC	Calentamiento Global		x			
DA 014MC	Ahorro de Energía Eléctrica			x		
AMBIENTE MICROENTORNO						
CL 016MI	Potenciales					x
P 019MI	Proveedores					x
CO 029MI	Precio de la Competencia					x
TOTAL		3	6	3	3	4
PORCENTAJE		16%	32%	16%	16%	21%

Fuente: Texto Básico Planificación Estratégica Dra. Rocío Samaniego

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Análisis

Del 100% de los factores estratégicos externos:

El 16% corresponde a grandes amenazas.

El 32% del análisis estratégico externo corresponde a amenazas.

El 16% corresponde al análisis estratégico en equilibrio.

El 16% del análisis estratégico externo corresponde a oportunidades.

El 21% corresponde en el análisis estratégico externo a las grandes oportunidades.

Al realizar la matriz del perfil estratégico podemos observar que las amenazas son mayores a las oportunidades, razón por la cual la empresa Galán y Miño deberá utilizar todas sus fortalezas para contrarrestar al medio externo.

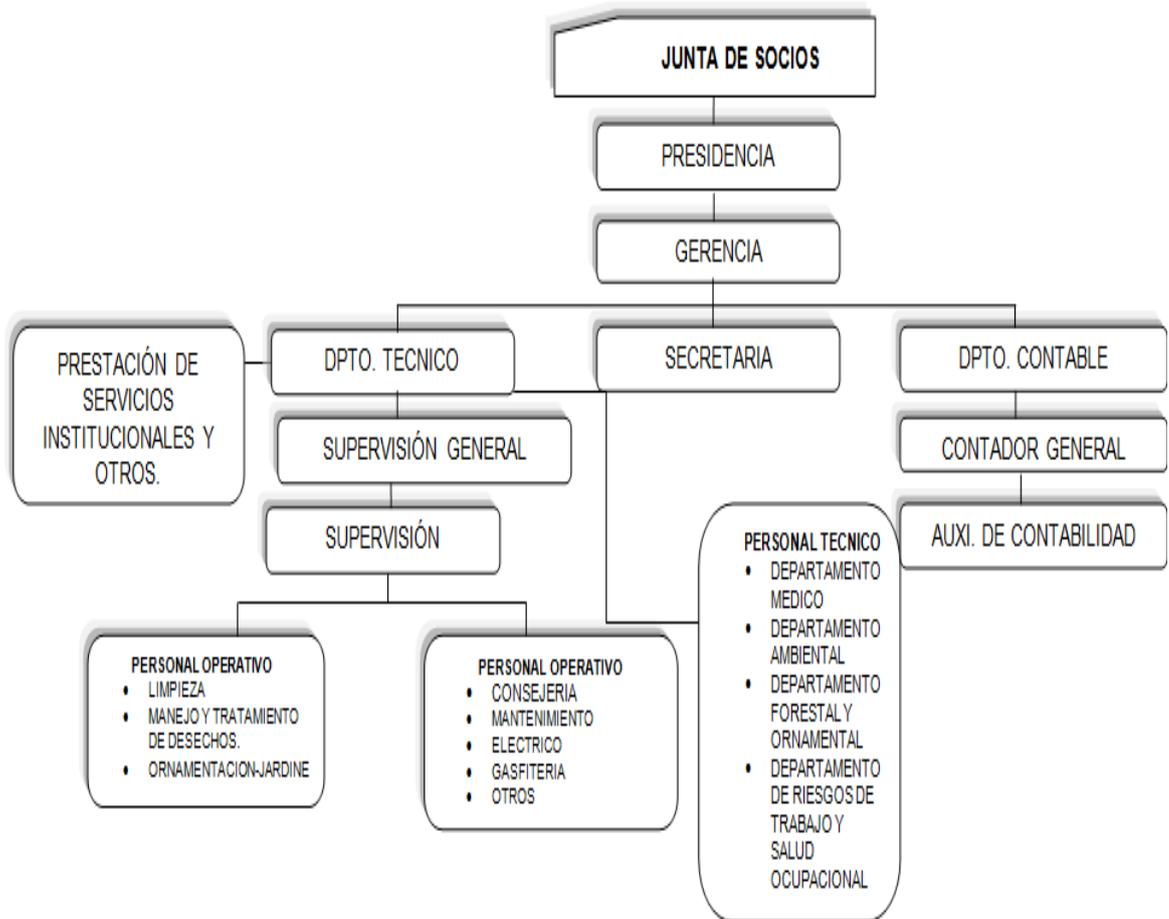
4.2.4 Análisis Interno

Lerma, Kirchner Juárez (2012) con respecto al análisis interno, advierte que: “Consiste en estudiar a fondo los rubros y actividades que son controlables por la organización”. (p 51)

4.2.4.1 Capacidad Directiva

La empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., está en constante crecimiento y tiene 10 años de experiencia en el mercado, entregando el servicio de limpieza a entidades públicas y privadas de la provincia de Chimborazo, para el efecto cuenta con un organigrama establecido.

Ilustración 21: Organigrama Organizacional



Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero

4.2.4.2 Capacidad Competitiva (Comercialización)

La empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., posee gran experiencia y sumado a esto su personal posee una adecuada capacitación y certificados avalados por el ministerio de Salud, lo cual muchas empresas no poseen, esto permite a la empresa tener mayor ventaja sobre sus competidores.

4.2.4.3 Capacidad Financiera

Galán y Miño Express Cía. Ltda., tiene buena liquidez además de rentabilidad, esto es el resultado de años de trabajo y buen manejo empírico del negocio, además de clientes puntuales en sus pagos.

4.2.4.4 Capacidad Tecnológica e infraestructura

Galán y Miño Express Cía. Ltda., cuenta con una oficina y bodegas donde se mantiene un inventario de insumos, los cuales son instalaciones propias y adecuadas para la empresa y su maquinaria, de esta forma se logra obtener los insumos requeridos por el personal de manera inmediata. La tecnología no es tan actualizada ya que mantiene maquinaria industrial un poco antigua pero que aún se encuentra en excelente estado permitiendo al personal laborar normalmente.

4.2.4.5 Capacidad de Talento Humano

El personal de la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., no cuenta con un departamento de Talento Humano porque el Departamento Administrativo realiza el control respectivo. Se realiza un proceso de selección del personal y capacitan al personal de acuerdo a los intereses de la empresa de servicio.

Tabla 15: Análisis de Impacto y de Ocurrencia Interna

IMPACTO	Alto	I+D+I 032 TH 011 TH 010	MK 019 OR 014	TH 009 OR 017 MK 020 MK 022 MK 025 F 030 I+D+I 033
	Medio	I+D+I 034 OR 015 F 028	I+D+I 035 TH 001	TH 002 TH 003 MK 027

				TH 013
				TH 008
	Bajo	I+D+I 034	MK 021	TH 012
		OR 018	OR 016	MK 024
		TH 004	MK 026	TE 031
		TH 006	F 029	TH 005
		TH 007		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		OCURRENCIA		

Fuente: Texto Básico Planificación Estratégica Dra. Rocío Samaniego

Elaborado por: Katherine Guerrero

Tabla 16: Matriz del Perfil Interno

Código	Factor	Gran	Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran	Fortaleza
TALENTO HUMANO								
TH 001	Personal					x		
TH 002	Estabilidad Laboral			x				
TH 003	Reglamento de la Microempresa	x						
TH 004	Reclutamiento Interno	x						
TH 005	Reclutamiento Externo	x						
TH 006	Selección del Personal				x			
TH 007	Inducción					x		
TH 008	Adiestramiento					x		
TH 009	Evaluación del Desempeño			x				
TH 010	Capacitación					x		
TH 011	Ambiente Empresarial							x
TH 012	Preparación del Personal			x				
TH 013	Tiempo y Duración en el Cargo				x			
ORGANIZACIÓN								
OR 014	Valores Empresariales					x		
OR 015	Organigrama Estructural de la Microempresa					x		
OR 016	Número de Trabajadores					x		
OR 017	Ambiente de Trabajo							x
OR 018	Relaciones Humanas							x
MARKETING								
MK 019	Precio							x
MK 020	Publicidad por Medios Televisivos							x
MK022	Promociones				x			
MK 023	Medios de Distribución				x			
MK 024	Descuentos			x				
MK 025	Publicidad			x				
FINANZAS								

F 028	Liquidez					x
F 029	Disponibilidad de Líneas de Crédito				x	
F 030	Solvencia Financiera					x
TECNOLOGÍA						
TE 031	Activos Fijos				x	
INVESTIGACION + DESARROLLO + INNOVACION (I+D+I)						
I+D+I 032	Investigación de la Competencia					x
I+D+I 033	Nueva Metodología Organizativa		x			
I+D+I 034	Innovación de los Servicios		x			
I+D+I 035	Investigación del Mercado Local		x			
TOTAL		3	7	4	9	10
PORCENTAJE		9%	21%	12%	27%	30%

Fuente: Texto Básico Planificación Estratégica Dra. Rocío Samaniego

Elaborado por: Katherine Guerrero

Análisis:

Del 100% de los factores estratégicos internos:

- El 9% corresponde a grandes debilidades.
- El 21% del análisis estratégico interno corresponde a debilidades.
- El 12% corresponde al análisis estratégico en equilibrio.
- El 27% del análisis estratégico interno corresponde a las fortalezas.
- El 30% corresponde en el análisis estratégico interno a las grandes fortalezas.

Al realizar la matriz del perfil estratégico interno podemos observar que las fortalezas son mayores a las debilidades, razón por la cual la empresa Galán y Miño podrá contrarrestar sin mayor problema cualquier dificultad que exista en la misma.

4.2.4.6 Análisis FODA

El análisis FODA, permite diagnosticar y relacionar:

- Fortalezas ; Oportunidades; Debilidades y; Amenazas

Tabla 17: Matriz FODA de la empresa Galán y Miño Express Cía. LTDA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Organigrama establecido.2. El personal conoce sus funciones.3. Tiene Misión, Visión, Objetivos y Estrategias.4. Realiza promoción y publicidad.5. Se realizan investigaciones de mercado.6. Los insumos están máximo 6 meses.7. Evolución de participación de mercado.8. Decisiones ágiles en cuanto a inversión y financiamiento.9. La empresa tiene una buena liquidez.10. La empresa goza de una muy buena rentabilidad.11. Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.12. Despacho y entrega oportuna de suministros.13. Buena relación ente la empresa y proveedores.14. Recursos para realizar investigación y desarrollo.15. El personal está capacitado y motivado	<ol style="list-style-type: none">1. No tiene un modelo de Gestión basado en el cuadro de mando integral.2. No hay eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.3. No hay eficiencia en el control de calidad.4. No cuenta de un departamento de talento humano.5. No se ha establecido sistemas de sanciones e incentivos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolución y crecimiento de los clientes. 2. Considerable crecimiento de la población. 3. Proveedores eficientes. 4. Tecnología en buen estado. 5. Incorporación de nuevos productos de última tecnología. 6. Vinculación en diferentes actividades con donación de trofeos e incentivos por parte de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia en cuanto a empresas que ofertan el mismo servicio a nivel provincial. 2. Macro legal y jurídico inestable. 3. Alto índice de desempleo en el país. 4. Disminución del poder adquisitivo de las personas. 5. Altas tasas de interés. 6. Creación e incremento de impuestos.

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero

Tabla 18: Matriz de Estrategias FODA de la empresa Galán y Miño Express Cía. LTDA.

	Oportunidades	Amenazas
FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolución y crecimiento de los clientes. 2. Considerable crecimiento de la población de Riobamba. 3. Proveedores eficientes 4. Tecnología de punta. 5. Vinculación en diferentes actividades con donación de trofeos e incentivos por parte de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia. 2. Macro jurídico inestable. 3. Bajo poder adquisitivo de las personas. 4. Alta tasa de interés. 5. Creación e incremento de impuestos.
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza promoción y publicidad. 2. Se realizan investigación de mercado. 3. Renovación de servicios semestralmente. 4. Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas. 5. La empresa goza de una muy buena rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la publicidad en medios de comunicación. • Captar nichos de mercado en función de la población de Riobamba. • Mantener a los proveedores para mantener la política de renovación de servicios. • Aprovechar las instalaciones de la empresa para la ampliación de nuevos servicios. • Aprovechar las alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los servicios que ofrece la empresa Galán y Miño Cía. Ltda., con relación a la competencia. • Averiguar el marco jurídico vigente con el fin de tomar acciones adecuadas. • Desarrollar planes de pago para incentivar el pago puntual para los clientes. • Ofrecer servicios a crédito más bajo que de las instituciones financieras.

	estratégicas con las organizaciones cristianas ofreciendo los servicios que ofrece.	<ul style="list-style-type: none"> • La Administración debe tomar decisiones oportunas en cuanto a la creación e incremento de impuesto con el fin de salvaguardar las finanzas de la empresa.
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una planificación estratégica. 2. Bajo eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. 3. Escaso control de calidad. 4. No cuenta con un departamento de talento humano. 5. No posee un reglamento de sanciones e incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes estratégicos con el fin de mejorar la gestión empresarial. • Implementar un sistema de gestión de calidad que permita a la empresa realizar su control de todos los procesos. • Realizar planes de capacitación permanentes para los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar el impacto de la competencia ofreciendo nuevos servicios a precios más bajos. • Establecer políticas de regulación en cuanto a las sanciones e incentivos.

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

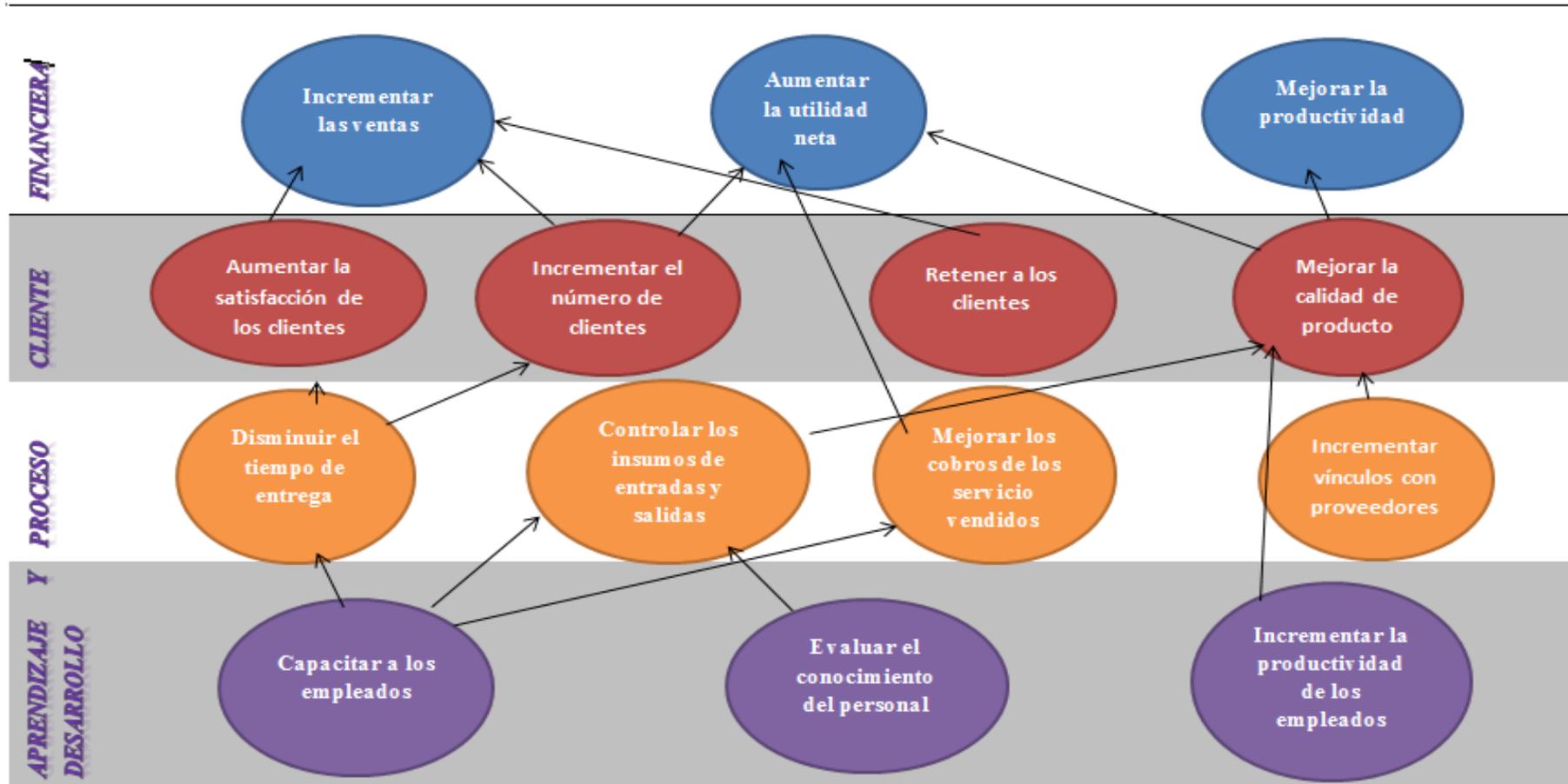
Elaborado por: Katherine Guerrero.

4.2.5 Mapa Estratégico

Para la generación de los indicadores fue necesario realizar el mapa estratégico; razón por la cual en la investigación se presenta el mapa estratégico de Galán y Miño Express Cía. Ltda. En el mapa se presentan las estrategias de cada una de las perspectivas que proporciona el cuadro de mando integral.

Está construido en cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, que presentan los recursos intangibles de la empresa como el talento humano con los que debe contar la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda. Procesos Internos, que plasma aquellos procesos claves para el éxito de la estrategia de la empresa; Clientes, es donde se define la imagen y el valor que deben entregarse al cliente con los servicios que se ofrece; y finalmente la Financiera, que representa la gestión de los recursos financieros.

Ilustración 22: Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton Gestión 2000

Elaborado por: Katherine Guerrero.

PROCESOS

Para mayor comprensión se procedió a realizar flujogramas de los diferentes procesos que realiza la empresa a continuación se detalla los responsables:

PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO A ENTIDAD PÚBLICA

El cliente en este caso el órgano encargado:

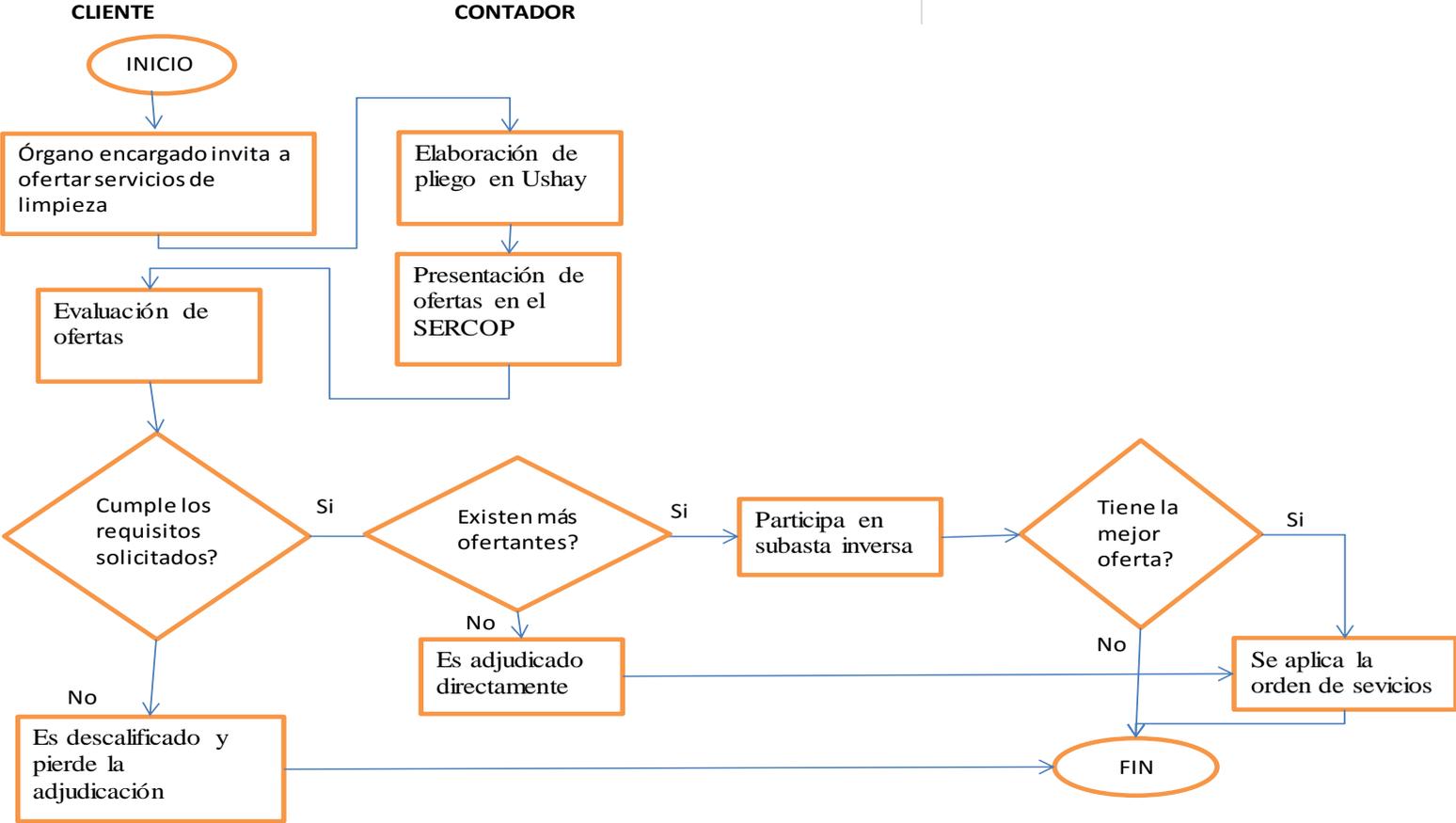
Tabla 19: Proceso De Contratación Del Servicio A Entidad Pública

PROCESO	RESPONSABLE
Invita a ofertar los servicios de limpieza.	Cliente.
Realizar el pliego en Ushay, herramienta para realizar la documentación y poder subirla en el SERCOP, y;	Contador.
Presenta la oferta.	Contador.
Evalúa ofertante.	Cliente.
Si la empresa es el único ofertante es adjudicado inmediatamente y puede iniciar la orden de servicio.	Cliente.
En caso de existir más de dos ofertantes se inicia el proceso de subasta inversa en el cual la empresa participa en la subasta inversa para participar.	Cliente.
Si la oferta es la mejor ante los demás ofertantes es adjudicado y puede iniciar el trabajo.	Contador.
Si pierde la subasta inversa el proceso llega a su fin.	Contador.

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 23: Flujograma Proceso Contratación Del Servicio A Entidad Pública



Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

CONTRATACIÓN DEL SERVICIO POR UNA EMPRESA PRIVADA

El cliente tiene la necesidad de contratar el servicio de limpieza, así que contacta una empresa de servicio en este caso la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda.;

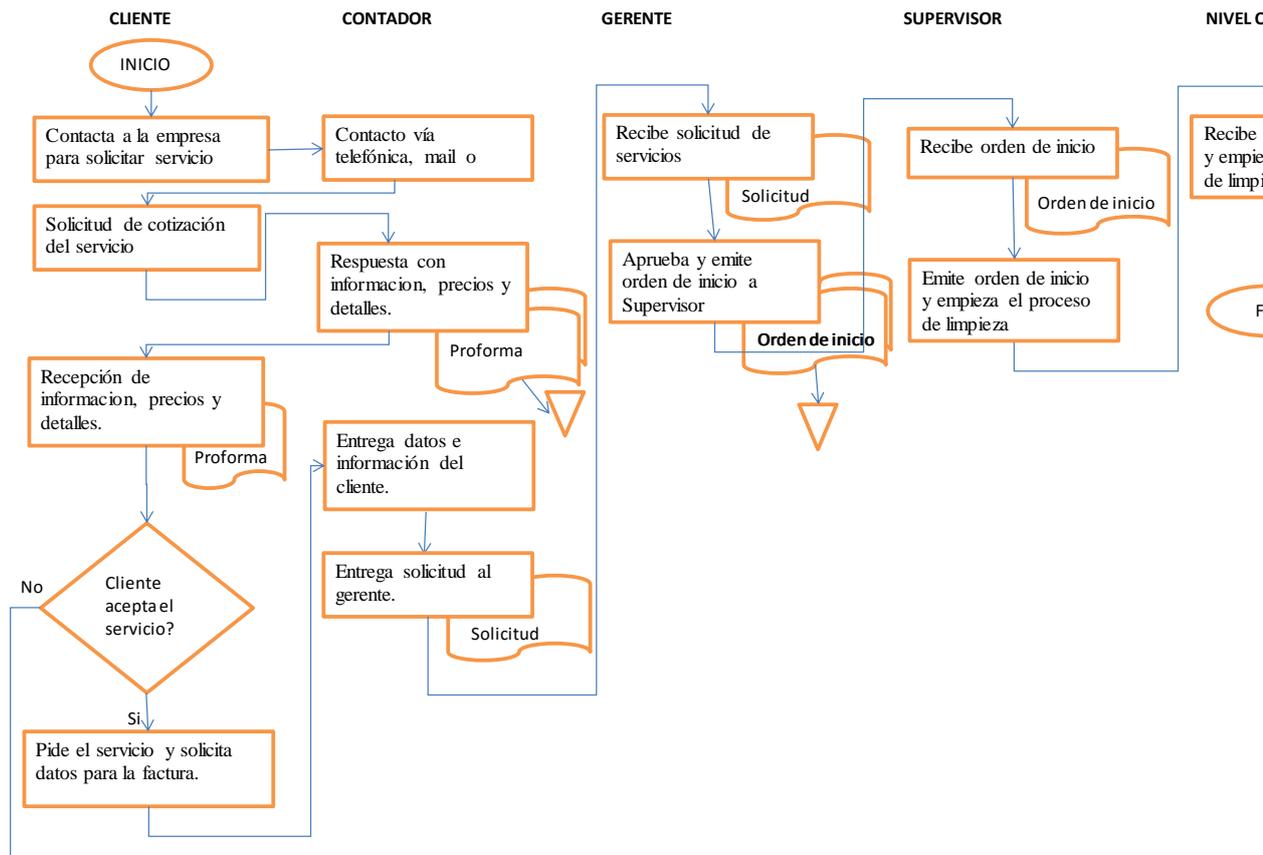
Tabla 20: Contratación Del Servicio Por Una Empresa Privada

PROCESO	RESPONSABLE
Recibe al cliente ya sea vía llamada telefónica, e-mail o en la oficina presencial.	Contador
Solicita una cotización del servicio detallado.	Cliente
Realiza una proforma con la información detallada en un proforma y se la entrega al cliente.	Contador
El cliente decide si acepta el servicio.	Cliente
Si la respuesta es negativa termina el proceso.	Cliente
Si la respuesta es positiva pide el servicio de inmediato junto con los datos de la empresa para realizar la factura.	Contador
Entrega solicitud del servicio al gerente.	Contador
Aprueba y emite una orden de inicio al supervisor.	Gerente
Entrega una orden de inicio al nivel operativo de la empresa.	Supervisor

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 24: Flujograma Proceso Contratación Del Servicio A Cliente Privado



Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

PROCESO DE LIMPIEZA

Después de concluido el proceso de compra por cliente:

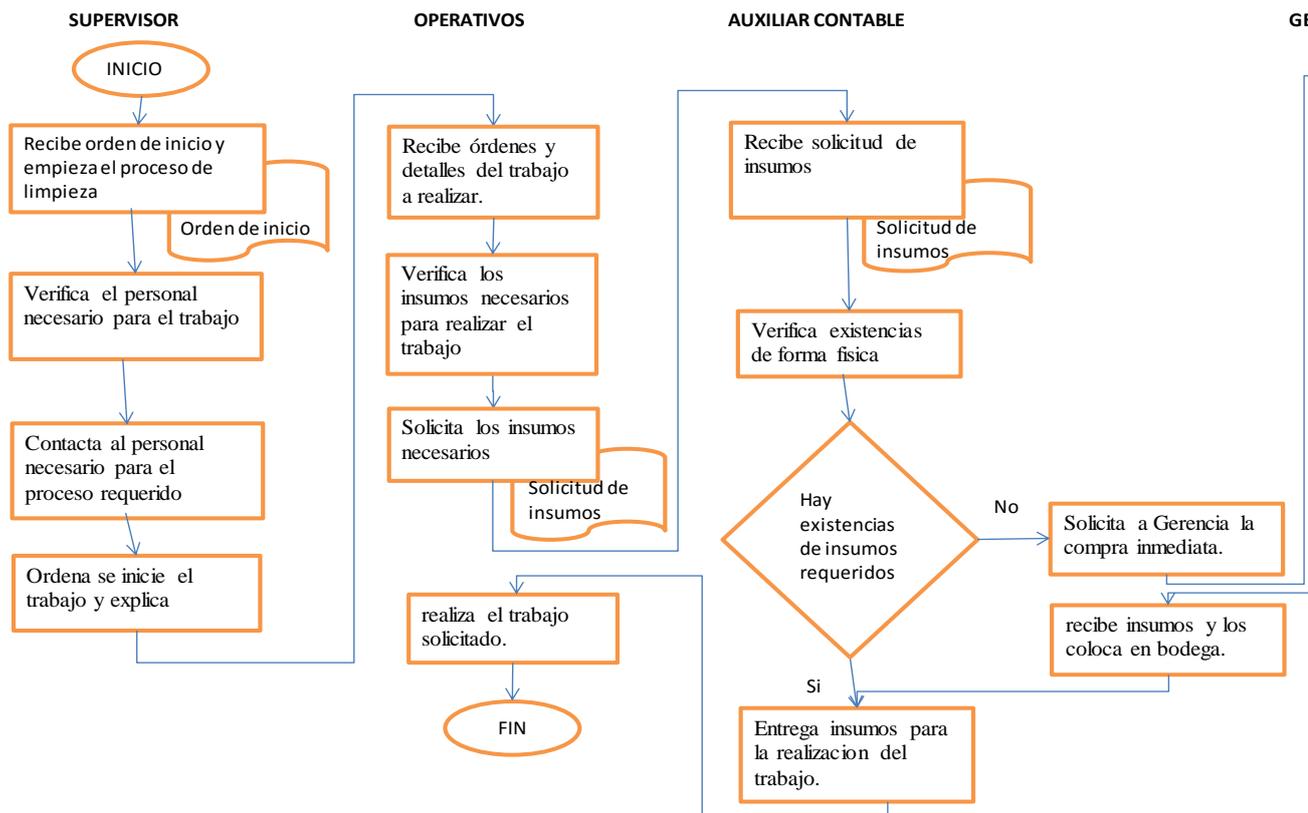
Tabla 21: Proceso De Limpieza

PROCESO	RESPONSABLE
Recibe la orden de inicio.	Supervisor.
Verifica cuál es el número de empleados necesarios según la clase de trabajo requerido.	Supervisor.
Contacta al personal dándole la orden de iniciar el trabajo explicando todos los detalles y especificaciones.	Supervisor.
Una vez listo el personal recibe las ordenes de trasladare a trabajar.	Operativos.
Verifica los insumos de limpieza necesarios para la realización de la limpieza y mediante una solicitud de insumos.	Auxiliar Contable.
Solicita a la Auxiliar Contable los insumos necesarios.	Operativos.
Verifica si hay en existencias lo solicitado.	Auxiliar Contable.
Si no posee por el momento de los insumos solicita al gerente la compra de los materiales.	Auxiliar Contable.
Compra el material y se lo entrega a la Srta. Auxiliar Contable.	Gerente.
Si todos los materiales o insumos existen en bodega se los entrega al nivel operativo para que realice la limpieza lo más pronto posible y fin.	Auxiliar Contable.

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 25: Flujograma Proceso De Limpieza



Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

PROCESO DE COBRO DEL SERVICIO

Al finalizar el servicio solicitado el cliente recibe el trabajo terminado.

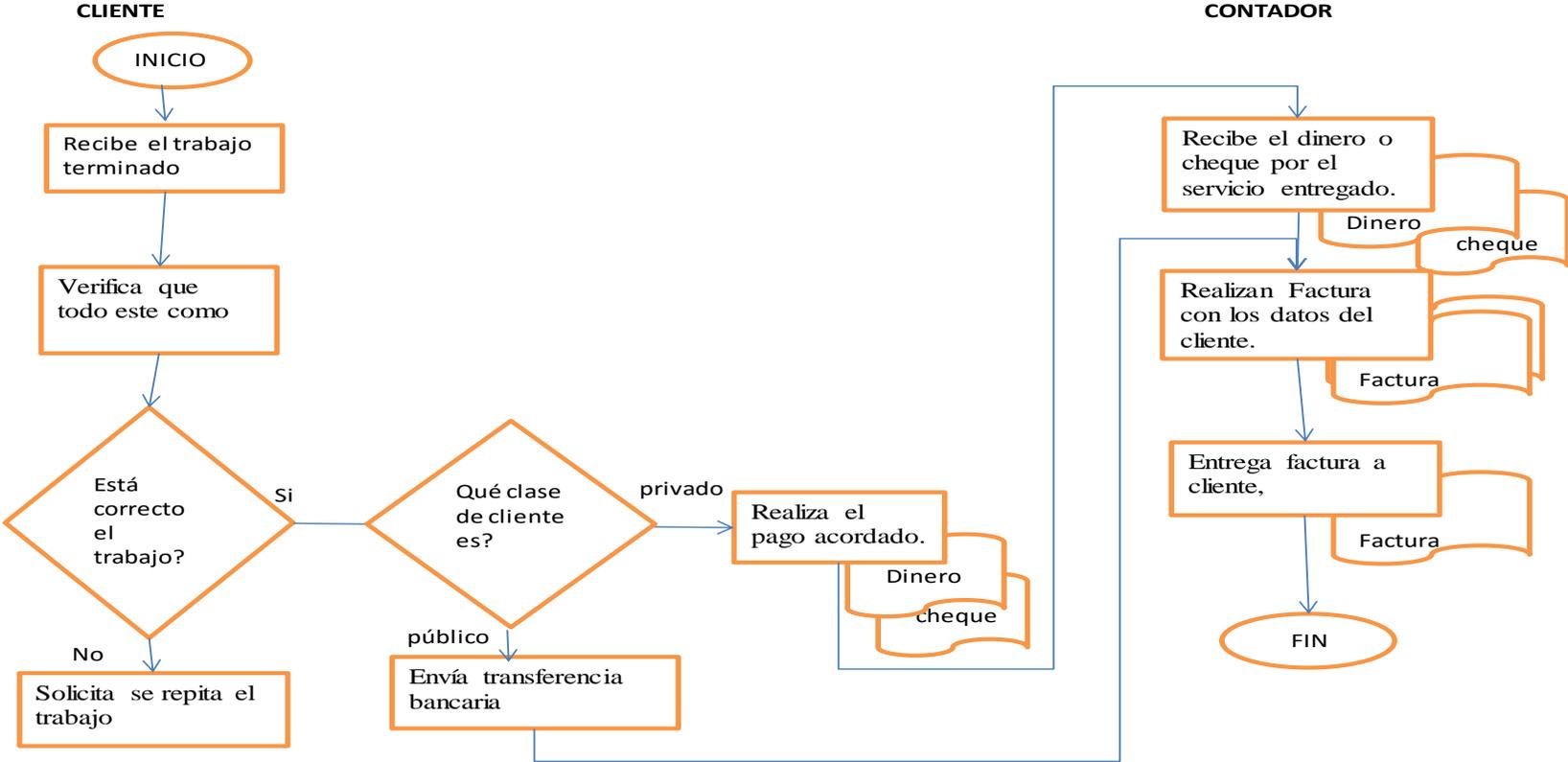
Tabla 22: Proceso de Cobro del Servicio

PROCESO	RESPONSABLE
Procede a verificar que este con las especificaciones entregadas.	Cliente.
¿Si no contiene errores verifica si el cliente es público o privado?	Cliente.
En caso de ser público, se paga con una transferencia bancaria y se entrega factura.	Cliente-contador
Si el cliente es privado se procede a cobrar en efectivo o cheque.	Cliente-Contador
Quien realiza la factura y le entrega un original y la copia se archiva.	Contador.
En caso de poseer errores, solicita se corrija los errores y se verifica nuevamente. Fin.	Cliente.

Fuente: Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Ilustración 26: Flujograma Proceso Cobro del Servicio



Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

4.3. INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los indicadores que fueron seleccionados para la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., permiten proveer información relevante para la mejora continua del desempeño organizacional, plasmando en acciones correctivas, preventivas y planes de contingencia para de esta manera llegar al éxito.

Los indicadores en mención permitirán realizar un monitoreo a todos los aspectos que conlleven al éxito de los objetivos y estrategias delineadas, garantizando el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Éstos deben ser analizados por el responsable de la gestión empresarial, tomando en cuenta que se cumpla con la meta establecida.

Los indicadores seleccionados para la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., están basados en la metodología que presenta el Cuadro de Mando Integral y son los siguientes:

4.3.1 Las Perspectivas Financieras

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Tabla 23: Indicadores Según Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA	Incremento en las Ventas.
INDICADOR	Porcentaje de incremento en las ventas anuales.
DESCRIPCIÓN	Medir el incremento o decremento en las ventas de un periodo determinado y la eficacia con la que se obtienen los objetivos planteados.
META	Incrementar en un 30% las ventas de la empresa.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De.
VARIABLE	Ventas.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Obtenidas.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En el año 2014.
FÓRMULA:	$(\# \text{ de Ventas obtenidas en el año 2014} / \text{Total Ventas obtenidas en el año 2013}) * 100.$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Contadora.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados de la empresa.
ESTRATEGIA	Aumentar utilidad neta.
INDICADOR	Margen de utilidad neta.
DESCRIPCIÓN	Medir la variación que presenta la utilidad con relación a los periodos anteriores.
META	Incrementar hasta el 10% de utilidad neta.
FORMULA	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos}) * 100.$

AGREGACIÓN	Total.
PREPOSICIÓN	De
VARIABLE	Utilidad neta.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Alcanzada.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En el año 2013.
FORMULA:	(Total de utilidad neta alcanzada en el año 2014/total ingresos en el año 2014)*100.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Contador.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados de la empresa.
ESTRATEGIA	Optimizar la productividad.
INDICADOR	Índice de ingresos por empleado.
DESCRIPCIÓN	Mide la productividad de los ingresos que genera cada empleado y la eficiencia con los que se logran los objetivos.
META	Aumentar un 50% en la productividad.
AGREGACIÓN	Total.
PREPOSICIÓN	De.
VARIABLE	Ingresos.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Logrados.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En el presente año.
FORMULA:	(Total de ingresos logrados en el año 2014/ total de

	empleados obtenidos en el año 2014)*100.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Gerente y Contador.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultado de la empresa.

Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

4.3.2 La Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Tabla 24: Indicadores Según Perspectiva del Cliente

ESTRATEGIA	Aumentar la satisfacción de los clientes.
INDICADOR	Índice de satisfacción de los clientes.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de satisfacción de los clientes de los servicios ofrecidos.
META	El 100% de satisfacción.
AGREGACIÓN	#.
PREPOSICIÓN	De.
VARIABLE	Clientes.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Complacidos.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En el año 2014.

FÓRMULA:	# De clientes complacidos en el año 2014/ Total de clientes atendidos en el año 2014.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Auxiliar Contable.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Investigación de mercado.
ESTRATEGIA	Incrementar el número de clientes.
INDICADOR	Porcentaje de nuevos clientes.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de incremento de nuevos clientes a la empresa.
META	Aumentar el nuero de clientes en un 30%.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De.
VARIABLE	Clientes.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Atendidos.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	# De clientes atendidos en el año 2014- # de clientes atendidos en el año 2013/ # de clientes atendidos en el 2013.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Gerente.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Cartera de clientes.
ESTRATEGIA	Conservar los clientes.
INDICADOR	Mantenimiento de clientes actuales.

DESCRIPCIÓN	Expresa el porcentaje de la conservación de los clientes existentes.
META	Retención en un 100%.
FÓRMULA	Clientes que vuelven a contratar el servicio/ Total de clientes que contrataban el servicio del año anterior.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De.
VARIABLE	Clientes.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Atendidos.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En el año 2014.
FORMULA:	# De clientes atendidos en el año 2014/ total clientes atendidos en el año anterior.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Gerente y Auxiliar Contable.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de los clientes.
ESTRATEGIA	Mejorar la calidad del servicio.
INDICADOR	Porcentaje de atención de quejas.
DESCRIPCIÓN	Mide el valor de las quejas de los clientes de las fallas del servicio.
META	Hasta un 100%.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De
VARIABLE	Quejas.

VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Recibidas.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En el año 2014.
FORMULA:	# De quejas recibidas en el año 2014/total quejas atendida en el año 2014.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
RESPONSABLE	Gerente y Auxiliar Contable.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Clientes.

Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

4.3.3 La Perspectiva del Proceso Interno

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

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

Tabla 25: Indicadores Según Perspectiva Procesos Internos

ESTRATEGIA	Disminuir de tiempo de entrega.
INDICADOR	Cumplimiento de entrega a clientes.
DESCRIPCIÓN	Eficiencia en los procesos entregando oportunamente los servicios a tiempo real.
META	Disminuir al 100% el incumplimiento de las entregas.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De

VARIABLE	Servicios.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Finalizados.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	A tiempo.
FORMULA:	# De servicios finalizados a tiempo/total de servicios solicitados.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
RESPONSABLE	Supervisores
FUENTE DE DATOS	Evaluación de los procesos.
ESTRATEGIA	Controlar los procesos de entradas y salida.
INDICADOR	Porcentaje de procesos con errores.
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje real de los procesos con errores que ingresan y salen de la empresa.
META	Controlar al 90% de los procesos con errores.
FÓRMULA	# De procesos con errores en el año 2014 / Total procesos realizados en el año 2014.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De.
VARIABLE	Procesos.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Detenidos.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	Por errores
FÓRMULA:	# De procesos detenidos por errores en el año 2014/ total procesos designados en el año 2014.

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
RESPONSABLE	Supervisores.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Informe supervisores.
ESTRATEGIA	Mejorar los cobros de los contratos.
INDICADOR	Cobranzas vía llamadas.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de cobros de los contratos a los clientes.
META	Hasta el 80%.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De
VARIABLE	Llamadas.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Efectivizadas.
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En el año 2014
FÓRMULA:	# De llamadas efectivizadas en el año 2014/ total llamadas en el año 2014.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual.
RESPONSABLE	Gerente y contador.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Cartera de clientes.
ESTRATEGIA	Incrementar vínculos con proveedores.
INDICADOR	Índice de satisfacción del proveedor.
DESCRIPCIÓN	Mide la satisfacción empresa – proveedor en la adquisición de los servicios.

META	Satisfacción al 100%.
FÓRMULA	Encuesta a los proveedores.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral.
RESPONSABLE	Contador y Auxiliar Contable.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Listado de Proveedores.

Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

4.3.4 La Perspectiva de Potencialidades

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Tabla 26: Indicadores Según Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

ESTRATEGIA	Capacitar a los empleados.
INDICADOR	Índice de empleados capacitado.
DESCRIPCIÓN	Medir el nivel de capacitación de los empleados.
META	Capacitar el 100% de los empleados.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De
VARIABLE	Empleados.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Capacitados.
COMPLEMENTO	En el año 2014.

CIRCUNSTANCIAL	
FÓRMULA:	# De empleados capacitados en el año 2014/ total de empleados contratados en la empresa en el año 2014.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Gerente.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de empleados.
ESTRATEGIA	Evaluar el conocimiento del personal.
INDICADOR	Evaluación al personal.
DESCRIPCIÓN	Mide el conocimiento de los empleados en la empresa.
META	Aumentar el conocimiento al 100%.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De.
VARIABLE	Empleados.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Obtuvieron
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	100% en la prueba de diagnostico
FÓRMULA	Número de empleados que sacaron 100% en la prueba de diagnóstico en el año 2014/ total de empleados de la empresa en el año 2014.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral.
RESPONSABLE	Gerente.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.

FUENTE DE DATOS	Empleados.
ESTRATEGIA	Incrementar la productividad del personal.
INDICADOR	Índice de producción del personal.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de desempeño en los empleados.
META	En un 100%.
AGREGACIÓN	#
PREPOSICIÓN	De
VARIABLE	Trabajos.
VERBO EN PASADO PARTICIPIO	Terminados
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	A tiempo en el año 2014.
FÓRMULA:	# De trabajos terminados a tiempo en el año 2014/ total trabajos designados en el año 2014.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Contador.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de los empleados.

Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

4.4 PLAN DE ACCIONES

Tabla 27: Plan de Acción Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo	Presupuesto
Perspectiva Financiera					
1. Incrementar las ventas ANEXO 1	Incrementar el marketing. (Promoción y publicidad)	Gerente y contador	Hasta un 90%.	1 mes	\$ 120,00
	Diversificar portafolio de servicios.	Gerente; Supervisor.	Al 100%.	1 semana	\$ 6,00
	Ofrecer servicios de postventa.	Gerente; supervisor.	Al 80%	1 mes	\$ 50,00
2. Aumentar la utilidad neta.	Establecer un presupuesto de compras.	Contador y auxiliar contable.	Reducir el costo hasta un 10%	Semestral.	\$ 15,00
	Realizar un estudio de proveedores que ofrezcan servicios a menor costo.	Contador		Anual	\$ 12,00
3. Mejorar la productividad.	Realizar una correcta inducción al personal según su puesto.	Gerente y supervisor.	Al 100%	Anual.	\$ 40 ,00
<u>TOTAL</u>					<u>\$ 243,00</u>

Fuente: Empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Tabla 28: Plan de Acción Perspectiva Clientes

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo	Presupuesto
Perspectiva Clientes					
1. Aumentar la satisfacción de los clientes. ANEXO 2	Realizar encuestas de satisfacción de los clientes.	Supervisor.	Al 60%	1 semana	\$ 12,00
	Reducir el término de entrega de los servicios.	Supervisor y auxiliar contable.	Al 100%.	Permanente.	\$ 30,00
2. Incrementar el número de clientes.	Ofrecer servicios de calidad a menor costo que la competencia.	Gerente y Contador.	Al 100%.	Permanente.	\$ 30,00
	Programa de incentivos y descuentos por primera compra.	Gerente y supervisor.	Al 70%	Permanente.	\$ 26,00
3. Retener a los clientes.	Mejorar la atención de servicio al cliente.	Personal de limpieza	Al 100%.	1 semana.	\$ 50,00
	Proveer servicios según los gustos y preferencias de los clientes.	Gerente y personal de limpieza.	Al 90%	Permanente.	\$ 30,00

4. Mejorar la calidad del producto.	Creación de buzón de sugerencias para conocer las quejas de los clientes.	Auxiliar contable.	Tener un buzón de quejas.	Al instante.	\$ 10,00
	Realizar un estudio para implementar un sistema de gestión de calidad	Gerente.	Resultados sobre la necesidad de un SGC.	1 Mes.	\$ 60,00
				<u>TOTAL</u>	<u>\$ 298,00</u>

Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Tabla 29: Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo	Presupuesto
Perspectiva Procesos Internos					
1. Disminuir el tiempo de entrega.	Creación de un límite de tiempos para cada proceso.	Gerente y Supervisor.	Límites de tiempos al máximo posible	1 semana	\$ 12,00
2. Controlar los suministros de entradas y salidas.	Verificar los suministros de limpieza que ingresan y salen de la empresa con el fin de disminuir los gastos innecesarios	Supervisor.	Al 100%.	1 mes	\$ 6,00
3. Mejorar los cobros de los servicios vendidos.	Seguimiento a la cartera de crédito mes a mes, efectuando llamadas a los usuarios que adeudan a la empresa.	Contador y Auxiliar.	Al 100%.	1 mes	\$ 12,00
4. Incrementar vínculos con los proveedores.	Realizar una socialización con los proveedores con el fin de tener más variedad de servicio.	Gerente y auxiliar contable.	A todos los proveedores que tiene y los que están por llegar.	1 semana	\$ 9,00
<u>TOTAL</u>					<u>\$ 39,00</u>

Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

Tabla 30: Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo	Presupuesto
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento					
1. Capacitar a los empleados. ANEXO 1,2 Y 3.	Realizar un plan de capacitación.	Contador.	Al 100%	1 semana	\$ 30,00
	Incentivar a los empleados para que tomen cursos de capacitación.	Gerente.	Al 100%.	1 semana	\$ 50,00
2. Evaluar el conocimiento del personal.	Realizar una evaluación de conocimiento a obtenidos en la capacitación.	Supervisor.	Al 100%.	1 semana	\$ 10,00
	Realizar condecoraciones al personal mejor puntuado.	Gerente.	Al 100%.	1 semana	\$ 30,00
3. Incrementar la satisfacción de los empleados.	Emprender actividades de integración con los empleados.	Gerente y supervisor.	Empleados satisfechos.	mensual	\$ 105,00
<u>TOTAL</u>					<u>\$ 225,00</u>

Fuente: Empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Elaborado por: Katherine Guerrero.

4.5 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.

A) Perspectiva Financiera

✓ **Porcentaje de incremento en las ventas anuales.**

✓

Medir el incremento o decremento en las ventas de un periodo determinado y la eficacia con la que se obtienen los objetivos planteados, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de Ventas obtenidas en el año 2014}}{\text{Total Ventas obtenidas en el año 2013}} \\ &= \frac{1450839,46}{1034039,86} = 1,40 \\ &= 40\% \end{aligned}$$

*Análisis

En relación al año anterior las ventas del año 2014 tuvieron un incremento favorable para la empresa en un 40% lo que demuestra que existió un marcado crecimiento por parte de la misma.

✓ **Margen de utilidad neta**

Medir la variación que presenta la utilidad con relación a los periodos anteriores, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Total Utilidad Neta alcanzada en el año 2014}}{\text{Total Ingresos obtenidos en el año 2014}} * 100 \\ &= \frac{41638,32}{1450839,46} * 100 \\ &= 3\% \end{aligned}$$

*Análisis

Este resultado muestra que la utilidad neta correspondió a un 3% de las ventas en el año 2014, es decir que por cada dólar vendido generó 0.03 centavos de utilidad neta en el año 2014.

✓ **Índice de ingresos por empleado**

Mide la productividad de los ingresos que genera cada empleado y la eficiencia con los que se logran los objetivos, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Total de ingresos logrados en el año 2014}}{\text{Total de empleados contratados en el año 2014}} \\ &= \frac{41638,32}{70} \\ &= 594,83 \end{aligned}$$

***Análisis**

En base a los resultados obtenidos el ingreso que genera cada empleado es alto, ya que la utilidad obtenida al año es elevada con relación al número de empleados que trabajan para la empresa.

B) Perspectiva Clientes

✓ **Índice de satisfacción de los clientes**

Mide el nivel de satisfacción de los clientes de los servicios ofrecidos, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de clientes complacidos en el año 2014}}{\text{Total de clientes atendidos en el año 2014}} * 100 \\ &= \frac{14}{19} * 100 \\ &= 74\% \end{aligned}$$

***Análisis**

El nivel de satisfacción que presenta de los clientes es del 74%, lo cual representa que la empresa si entrega un buen servicio, pero debe mejorar para alcanzar la meta propuesta.

✓ **Grados de penetración en el mercado**

Muestra el nivel de penetración en el mercado, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\frac{\# \text{ de clientes atendidos en el año 2014} - \# \text{ de clientes atendidos en el año 2013}}{\# \text{ de clientes atendidos en el 2013}}$$

* 100

$$\begin{aligned} &= \frac{18 + 5}{18} * 100 \\ &= 1,27 \\ &= 27\% \end{aligned}$$

***Análisis**

El grado de penetración en el mercado del servicio prestado por Galán y Miño Cía. Ltda., es del 27% con relación al anterior año.

✓ **Fidelidad de los clientes**

Muestra el nivel de clientes que regresan a comprar, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de Clientes que vuelven a contratar el servicio}}{\text{Total de clientes que contrataban el servicio del año anterior}} * 100 \\ &= \frac{19}{23} * 100 \\ &= 83\% \end{aligned}$$

***Análisis**

La fidelidad de los clientes es del 83%, es decir que del número total de clientes, 83% son los que vuelven a contratar los servicios de limpieza que entrega Galán y Miño Express Cía. Ltda.

✓ **Porcentaje de atención de quejas.**

Mide el valor de las quejas de los clientes de las fallas del servicio, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ quejas recibidas en el año 2014}}{\text{Total quejas atendidas en el año 2014.}} * 100 \\ &= \frac{18}{24.} * 100 \\ &= 75\% \end{aligned}$$

***Análisis**

El nivel de respuesta de Galán y Miño Express Cía. Ltda., a las quejas presentadas por parte de los clientes en el año 2014 fue del 75%, este índice es bueno ya que representa un nivel de respuesta del más del 50%, representado una capacidad de respuesta adecuada pero la empresa podría conseguir un 100%.

C) La Perspectiva del Proceso Interno

✓ **Cumplimiento de entrega a clientes.**

Eficiencia en los procesos entregando oportunamente los servicios a tiempo real, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Total servicio finalizado a tiempo en el año 2014}}{\text{Total de servicios finalizados en el año 2014}} * 100 \\ &= \frac{80}{86} * 100 \\ &= 93\% \end{aligned}$$

***Análisis**

El nivel de calidad en la entrega del servicio de limpieza requerido por cada cliente es de 93%, es decir del 100% de los servicios requeridos el 93% son entregados a tiempo, mientras que el 7% tienen cierta demora en la entrega.

✓ **Porcentaje de procesos con errores.**

Mide el porcentaje real de los procesos con errores que ingresan y salen de la empresa, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{: # de procesos detenidos por errores en el año 2014}}{\text{Total procesos designados en el año 2014}} * 100 \\ &= \frac{18}{86} * 100 \end{aligned}$$

=21%

***Análisis**

Los procesos que contienen un margen de error realizado por los empleados de la empresa, según el supervisor, es del 21%, lo cual demuestra que un 79% de los procesos realizados son efectuados sin errores.

✓ Cobranzas vía llamadas.

Mide el nivel de cobros de los contratos a los clientes, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de llamadas efectivizadas en el año 2014}}{\text{Total llamadas en el año 2014}} * 100 \\ &= \frac{15}{19} * 100 \\ &= 79\% \end{aligned}$$

***Análisis**

El nivel de cobros realizados por la empresa se encuentra en un buen nivel, ya que del total de llamadas realizadas para la confirmación de pagos por el servicio entregado, un 79% ratificó el pago a tiempo a la empresa.

D) Perspectiva Potencialidades

✓ Capacitación

Mide el desempeño de los empleados dentro de un puesto de trabajo, para el efecto deberá aplicarse la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de empleados capacitados en el año 2014}}{\text{Total de empleados en la empresa en el año 2014}} \\ &= \frac{56}{65} \\ &= 86\% \end{aligned}$$

***Análisis**

El 86% de los empleados reciben capacitación demostrando que la empresa si brinda capacitación para que realicen su trabajo.

✓ **Evaluar el conocimiento del personal.**

Evaluación al personal.

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de empleados que sacaron } 100\% \text{ en la prueba de diagnóstico en el año } 2014}{\text{Total de empleados de la empresa en el año } 2014} \\ &= \frac{59}{70} \\ &= 84\% \end{aligned}$$

***Análisis**

En base a la prueba de diagnóstico mantenida con los administrativos y proveedores de la empresa se pudo determinar que el nivel de conocimiento de los empleados es alto, ya que el 84% de los empleados obtuvo ,100% en la prueba de diagnóstico sobre conocimientos de limpieza necesarios, mientras que el 16% obtuvo un porcentaje entre el rango de 80 a 90%.

✓ **Evaluación al personal.**

Mide el desempeño de los empleados en la empresa.

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de trabajos terminados a tiempo en el año } 2014}{\text{Total trabajos designados en el año } 2014} \\ &= \frac{14}{20} \\ &= 70\% \end{aligned}$$

***Análisis**

Según los datos obtenidos por el supervisor el 70% de los trabajos designados a los empleados por día son terminados, mientras que el 30% son concluidos pero no en el tiempo indicado.

CONCLUSIONES

Perspectiva del Cliente

Según el análisis desde la perspectiva de los clientes, la empresa presenta un índice medio de calidad, pues no realiza mejoras o renovaciones en los servicios, se considera que deberían mejorar la calidad de los servicios entregados.

Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros utilizados demuestran que no existe eficiencia en el correcto uso de los recursos, provocando gastos innecesarios a la empresa Galán y Miño Cía. Ltda., lo que no garantiza el uso razonable de los recursos disponibles así como de los insumos, además no permite la consecución de objetivos y metas planificadas.

Perspectiva de Procesos Internos

De acuerdo a la investigación realizada se puede concluir que hace falta la implementación de un sistema que evite la salida innecesaria de insumos, lo cual genera un gasto a la empresa, además el servicio que se entrega no es finalizado a tiempo y posee una serie de errores.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

De acuerdo al análisis realizado podemos concluir que el personal que labora en la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., se encuentra capacitado en un gran porcentaje y la comunicación existente es estable, por otra parte no existen perfiles actualizados para los puestos de trabajo existentes.

RECOMENDACIONES

Perspectiva Cliente:

Se sugiere mejorar la calidad de los servicios que presta, en especial el servicio de limpieza a instituciones públicas, además mantener en contante investigación la satisfacción que tiene el cliente y la creación rápida del buzón de quejas y reclamos.

Perspectiva Financiera:

Mantener un efectivo control y evaluación del servicio prestado a través de herramientas tales como los indicadores de eficiencia e informes para la mejora continua del desempeño, además de promover acciones destinadas a concienciar a todos los niveles de la organización sobre el correcto uso de los insumos que tiene la empresa.

Perspectiva de Procesos Internos:

Implementar un plan de mejoras para identificar todas las necesidades de los clientes a fin de que puedan realizar su trabajo sin complicaciones, es decir dotar de insumos, capacitación a tiempo, y las herramientas necesarias.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Al departamento de administrativo se recomienda realizar la selección del personal de acuerdo a perfiles y competencias a fin de obtener un óptimo desempeño laboral por parte de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). El Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Apesoft. (2013). <http://www.apesoft.com>, de <http://www.apesoft.com>
- Arias, L., at el. (2005). Balanced Scorecard En Instituciones De Educación Superior. Pereira: Scientia et Technica Año XI, No 27.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Curto Díaz, J., at el. (2010). Introducción al Business Intelligence. Barcelona: Editorial UOC.
- Dávila, A. (2002). El Cuadro de Mando Integral. Revista Antiguos Alumnos, Universidad de Navarra. IESE.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación.
- Fundación Wikimedia. (03 de 06 de 2012). Administración. de http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite_note-6
- Herrera, J. E. (2011). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Howard, R. (s.f.). A Balancing Act. Performe Magazine, vol 2.
- Johnson, G., at el. (2006). Dirección Estratégica, 7ma edición. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000.
- Machasilla, E., at el. (2009). Tesis de grado. Análisis del impacto de la educación gratuita en las Universidades Estatales de la ciudad de Guayaquil.
- Maldonado, M. K. (2011). Auditoría de Gestión. 4ta edición, Quito: Abya-Yala.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Méndez del Río, L. (2006). Más allá del Business Intelligence, 16 experiencias de Éxito. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Muñoz Torres, M. J., & De la Cuesta González, M. (2010). *Gestión de la RSC*. Madrid; Editorial Netbiblo.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pacheco, J. C., et al. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Palacios, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez Campaña. (2012). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*, de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/20/el-sistema-de-control-de-gestion-conceptos-basicos-para-su-diseno-2>
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México, editorial Maranjil.
- Rojas, M., Correa, A., & Guitiérrez, F. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Romero Rodríguez, L. (2006.). *Texto para la Cátedra de Antología Básica. Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. México.
- Senge. (1991). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo 1: Plan de capacitación atención al cliente

ATENCIÓN AL CLIENTE

- OBJETIVO:** Formar personal eficiente, proporcionando herramientas teóricas y prácticas necesarias para el trato personalizado que debe dar a sus clientes con la finalidad de prestar un servicio de excelencia
- PROCEDIMIENTO:**
- **Diagnóstico:** Identificación y evaluación de los puntos débiles en cuanto a servicio al cliente.
 - **Implementación:** Buscar profesionales en el área y definir asistentes.
 - **Resultados:** Se debe analizar las actitudes, habilidades y conocimientos adquiridos.
 - **Evaluación:** Mediante la medición del cambio y alcance del objetivo planteado.

N.	ACTIVIDADES	ASISTENTES	MES													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	La importancia del servicio al cliente.	Todo el Personal														
2	Estrategias para dar un excelente servicio al cliente.	Todo el Personal														
3	Principales causas de insatisfacción del cliente.	Todo el Personal														
4	Siete secretos del servicio al cliente.	Todo el Personal														

Presupuesto: \$ 80

PLAN DE CAPACITACIÓN

Hoy en día es importante mantenerse capacitados, pues contar con personal entrenado y con experiencia, marcaría la diferencia de la competencia.

Objetivos a Conseguir:

Evitar accidentes en el trabajo

Disminuir tiempos muertos

Disminuir el gasto por reparaciones de maquinaria.

HIGIENE Y LIMPIEZA

PROCEDIMIENTO: OBJETIVO:

Reconocer de riesgos físicos, químicos y biológicos que pueden alterar el equilibrio ecológico en los ambientes sanitarios.

- **Diagnóstico:** Identificación y evaluación de tareas de saneamiento ambiental propios de la actividad de la empresa.
- **Implementación:** Buscar profesionales en el área y definir asistentes.
- **Resultados:** Se debe analizar las actitudes, habilidades y conocimientos adquiridos.
- **Evaluación:** Mediante la medición del cambio y alcance del objetivo planteado.

N.	ACTIVIDADES	ASISTENTES	MES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Preservación del medio ambiente.	Personal Operativo												
2	Higiene, limpieza y desinfección.	Personal Operativo												
3	Control de emergencias.	Personal Operativo												

4	El Office de limpieza.	Personal Operativo																	
5	Limpieza de pisos y habitaciones.	Personal Operativo																	
6	Prevención de Riesgos biológicos.	Personal Operativo																	
7	Seguridad, riesgo y accidente.	Personal Operativo																	

Presupuesto: \$ 70

Anexo 3: Plan de Capacitación Seguridad Industrial

PLAN DE CAPACITACIÓN

Hoy en día es importante mantenerse capacitados, pues contar con personal entrenado y con experiencia, marcaría la diferencia de la competencia.

Objetivos a Conseguir:

Evitar accidentes en el trabajo

Disminuir tiempos muertos

Disminuir el gasto por reparaciones de maquinaria.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

OBJETIVO: Brindar Inducción al personal al ingresar a la empresa, explicando las Normas de Seguridad Generales y Específicas, Políticas de la Empresa, Conceptos Básicos de Seguridad y Salud Ocupacional

PROCEDIMIENTO:

- **Diagnóstico:** Realizada a través de la identificación y evaluación de riesgos, análisis de tareas críticas, investigación de accidentes e inspecciones planeadas.
- **Implementación:** Incluye el diseño del programa de capacitación.
- **Resultados:** Se debe analizar las actitudes, habilidades y conocimientos adquiridos.
- **Evaluación:** Mediante la medición del cambio y alcance del objetivo planteado.

N.	ACTIVIDADES	ASISTENTES	MES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Curso seguro de trabajo por puesto.	Personal Operativo													
2	Salud ocupacional.	Personal Operativo													
3	Control de emergencias.	Personal Operativo													
4	Normativa de Seguridad.	Personal Operativo													
5	Riesgos Eléctricos .	Personal Operativo													
6	Manejo de Energía.	Personal Operativo													
7	Ergonomía.	Personal Operativo													
8	Actos inseguros.	Personal Operativo													
9	Prevención de incendios.	Personal Operativo													
10	Manejo Adecuado de Desechos infecciosos.	Personal Operativo													
11	Importancia del cuidado de las manos al trabajar.	Personal Operativo													

Presupuesto: \$ 80

Anexo 4: Balance General



GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.

2014

BALANCE GENERAL



PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE/ 2014

Page 1 of 4

CODIGO	NOMBRE	AÑO ANTERIOR
1.	1. ACTIVO	0,00
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	48330,29
1.1.1.	CAJA	
1.1.1.01	CAJA GENERAL	0,00
1.1.1.01	CAJA GENERAL	0,00
1.1.1.02	CAJA CHICA	
1.1.1.02	CAJA CHICA	0,00
1.1.2.	BANCOS	
1.1.2.01	BCO PROMERICA CTA CTE # 01017876241	
1.1.2.01	BCO PROMERICA CTA CTE # 01017876241	31211,85
1.1.2.02	CTA CTE BANCO GUAYAQUIL	0,00
1.1.2.02	CTA CTE BANCO GUAYAQUIL	0,00
1.1.2.04	CTA GELATO 1062551003	
1.1.2.04	CTA GELATO 1062551003	17118,44
1.1.3.	CLIENTES	28241,18
1.1.3..	1.1.3.0	
1.1.3..01.0660812570	CNE DELEGACION PROVINCIAL DE	1219,20
1.1.3..01.1790368718	BANCO DE LA PRODUCCION S.A	0,00
1.1.3.01.02600174900	IESS GUARANDA	6464,57
1.1.3.01.06008724850	ZAMORA MARITZA	1517,37
1.1.3.01.06608377200	COORDINACION ZONAL 3 - SALUD	4470,70
1.1.3.01.06917210190	SALUDFEM	287,50
1.1.3.01.17912400140	QBE SEGUROS COLONIAL S.A	254,00
1.1.3.01.17918262050	SOLCA	14027,84
1.1.6.	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	27099,19
1.1.6.01	RET. 1%	142,64
1.1.6.01	RET. 1%	142,64
1.1.6.02	RET. 2%	26956,55
1.1.6.02	RET. 2%	26956,55
1.1.6.04	RET. 10%	0,00
1.1.6.04	RET. 10%	0,00
1.1.6.05	RTE. 30% IVA BIENES	0,00
1.1.6.05	RTE. 30% IVA BIENES	0,00
1.1.6.06	RTE. 70% IVA SERVICIOS	0,00
1.1.6.06	RTE. 70% IVA SERVICIOS	0,00
1.1.6.08	IVA EN COMPRAS	0,00
1.1.6.08	IVA EN COMPRAS	0,00
1.1.6.09	ICE COMPRAS	0,00
1.1.6.09	ICE COMPRAS	0,00

1.2.	ACTIVO FIJO - PLANTA Y EQUIPO	
1.2.1.	ACTIVO SERVIEXPRESS	184989,83
1.2.1.01	MAQUINARIA Y EQUIPO	90635,07
1.2.1.01	MAQUINARIA Y EQUIPO	90635,07
1.2.1.02	MUEBLES Y ENCERES	6213,78
1.2.1.02	MUEBLES Y ENCERES	6213,78
1.2.1.03	EQUIPO DE OFICINA	3300,44
1.2.1.03	EQUIPO DE OFICINA	3300,44
1.2.1.05	VEHICULOS	78231,73
1.2.1.05	VEHICULOS	78231,73
1.2.1.06	OTROS ACTIVOS	6608,81
1.2.1.06	OTROS ACTIVOS	6608,81
1.2.2.	ACTIVO GELATO	33391,12
1.2.2.03	MAQUINARIA Y EQUIPO	28158,95
1.2.2.03	MAQUINARIA Y EQUIPO	28158,95
1.2.2.04	MUEBLES Y ENCERES	1071,53
1.2.2.04	MUEBLES Y ENCERES	1071,53
1.2.2.06	EQUIPO DE COMPUTO	4160,64
1.2.2.06	EQUIPO DE COMPUTO	4160,64
1.3.	OTROS ACTIVOS	
1.3.1.	PAGOS ANTICIPADOS	0,00
1.3.1.01	ANTICIPO PROVEEDORES	0,00
1.3.1.01	ANTICIPO PROVEEDORES	0,00
1.4.	DEPRECIACION ACUMULADA	
1.4.1.	ACTIVO SERVIEXPRESS	-60446,22
1.4.1.01	MAQUINARIA Y EQUIPO	-27879,79
1.4.1.01	MAQUINARIA Y EQUIPO	-27879,79
1.4.1.02	MUEBLES Y ENCERES	-1513,66
1.4.1.02	MUEBLES Y ENCERES	-1513,66
1.4.1.03	EQUIPO DE OFICINA	-7117,55
1.4.1.03	EQUIPO DE OFICINA	-7117,55
1.4.1.05	VEHICULOS	-23554,43
1.4.1.05	VEHICULOS	-23554,43
1.4.1.06	OTROS ACTIVOS	-380,79
1.4.1.06	OTROS ACTIVOS	-380,79
1.4.2.	ACTIVO GELATO	-2697,86
1.4.2.01	MAQUINARIA Y EQUIPO	-1550,55
1.4.2.01	MAQUINARIA Y EQUIPO	-1550,55
1.4.2.02	MUEBLES Y ENCERES	-107,53
1.4.2.02	MUEBLES Y ENCERES	-107,53
1.4.2.04	EQUIPO DE COMPUTO	-1039,78
1.4.2.04	EQUIPO DE COMPUTO	-1039,78
	TOTAL ACTIVO	258907,53

2.	2. PASIVO	0,00
2.1.	PASIVO CORRIENTE	-128949,59
2.1.1.	CORTO PLAZO	-104878,75
2.1.1.0	CORTO PLAZO	
2.1.1.01.0001	PROVEEDORES VARIOS	-42105,65
2.1.1.01.06009252340	Prolabor(Edgar Uquillas)	-860,00
2.1.1.01.06013063270	Gallardo Jacho Carlos Ulices	-3500,00
2.1.1.01.06022724600	Valdiviezo Arteaga Claudia I.	-3764,21
2.1.1.01.06025159590	MULLO GRANIZO RAUL PATRICIO	-2800,00
2.1.1.01.06025576960	Guerrero Samaniego Carmen A.	
2.1.1.01.17032422460	Guevara Robalino Rosa del C.	-8332,94
	OBLIGACIONES SRI	
2,1,1,02,08	IVA EN VENTAS	-180,33
2,1,1,02,01	RET. 1%	-545,72
2,1,1,02,01	RET. 2%	-72,30
2.1.1.02.05	RET. 30% IVA	-354,30
2.1.1.03.01	SUELDOS POR PAGAR	-15217,55
2.1.1.03.02	15% UTILIDADES POR PAGAR	-6245,75
2.1.1.03.03	XIII SUELDO POR PAGAR	-2600,00
2.1.1.03.04	XIV SUELDO POR PAGAR	-12500,00
2.1.1.03.05	VACACIONES	-5800,00
2.1.2.0	OBLIGACIONES IESS	-24070,84
2.1.2.02.01	IESS POR PAGAR	-11917,89
2.1.2.02.02	PTMS QUIROGRAFARIOS IESS	-426,51
2.1.2.02.03	FONDOS DE RESERVA PRO PAG	-10926,60
2.1.2.02.04	PRESTAMOS HIPOTECARIOS IESS	-799,84
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	
2.2.1.	LARGO PLAZO	-25456,29
2.2.1.01	TARJETA DE CREDITO	-5456,29
2.2.1.01	TARJETA DE CREDITO	-5456,29
2.2.1.02	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	-20000,00
2.2.1.02	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00
2.2.1.03	UNIFINSA	0,00
2.2.1.03	UNIFINSA	0,00
2.2.1.04	CUENTA PROMERICA SOBREGIRO CONTRATADO	-20000,00
2.2.1.04	CUENTA PROMERICA SOBREGIRO	-20000,00
3.	3. PATRIMONIO	0,00
3.1.	PATRIMONIO NETO	-40771,00
3.1.1.	CAPITAL	-35690,00
3.1.1.01	CAPITAL SUSCRITO	-35690,00
3.1.1.01	CAPITAL SUSCRITO	-35690,00
3.1.2.	RESERVAS	-5081,00
3.1.2.01	RESERVA LEGAL	-3593,00
3.1.2.01	RESERVA LEGAL	-3593,00
3.1.2.02	RESERVA FACULTATIVA Y EST	-1488,00
3.1.2.02	RESERVA FACULTATIVA Y EST	-1488,00
3.2.	RESULTADOS	-17011,33
3.2.2.	RESULTADOS AÑOS ANTERIORES	-17011,33
3.2.2.01	UTILIDAD ACUMULADA	-17011,33
3.2.2.01	UTILIDAD ACUMULADA	-17011,33
4.,5.,6.,	SUPERAVIT (DEFICIT) DEL EJERCICIO	0,00
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-258.907,53



GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.

2014



ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO/2014 A DICIEMBRE / 2014

Page 1 of 2

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE
4.	4. INGRESOS NO OPERACIONALES	-1.452.539,47
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	-1.450.839,46
4.1.1.	4.1.1.	-1.350.908,30
4.1.1.01	INGRESOS TARIFA 0%	-3.188,06
4.1.1.02	INGRESOS TARIFA 12%	-1.347.720,24
4.1.2.	INGRESOS GELATO CAFFE	-99.931,16
4.1.2.02	INGRESOS TARIFA 12%	-99.931,16
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-1.700,01
4.2.2.	OTROS INGRESOS	-1.700,01
4.2.2.01	OTROS INGRESO NO OPERACIONALES	-1.700,01
5.	5. GASTOS NO OPERACIONALES	1.410.901,15
5.2.	GASTOS OPERACIONALES	1.012.860,99
5.2.1.	GASTO EN PERSONAL - SERVIEXPRES	988.524,90
5.2.1.01	SUELDOS Y SALARIOS	692.553,85
5.2.1.02	HORAS EXTRAS	25.984,10
5.2.1.03	XIII SUELDO	63.292,56
5.2.1.04	XIV SUELDO	46.034,41
5.2.1.05	FONDOS DE RESERVA	41.630,06
5.2.1.06	APORTE PATRONAL IESS	82.152,82
5.2.1.07	VACACIONES	35.347,98
5.2.1.09	UNIFORMES	1.101,30
5.2.1.12	OTROS INGRESOS O PAGOS	427,82
5.2.2.	GASTOS PERSONAL GELATO	24.336,09
5.2.2.01	SUELDOS Y SALARIOS	17.834,80
5.2.2.02	HORAS EXTRAS	669,26
5.2.2.03	XIII SUELDO	119,08
5.2.2.06	APORTE PATRONAL IESS	755,02
5.2.2.09	UNIFORMES	3.394,00
5.2.2.10	HONORARIOS PROFESIONALES	1.473,93
5.2.2.11	CAPACITACION	90,00

5.3.	GASTOS GENERALES INSUMOS Y MATERIALES	397.612,50
5.3.1.	SERVICIOS BASICOS	7.633,94
5.3.1.01	AGUA POTABLE	267,07
5.3.1.02	ENERGIA ELECTRICA	4.469,71
5.3.1.03	TELEFONO	2.841,95
5.3.1.04	SERVICIO DE SEGURIDAD	55,21
5.3.2.	GASTOS GENERALES	12.013,79
5.3.2.02	IMPUESTO CONTRIBUCIONES Y OTROS	1.168,74
5.3.2.03	ENVIÓ ENCOMIENDAS	108,86
5.3.2.04	GASTOS SEGURO	2.627,46
5.3.2.05	GASTO COMBUSTIBLE	3.074,78
5.3.2.06	GASTO TRANSPORTE	1.988,05
5.3.2.08	GASTOS NOTARIALES	85,80
5.3.2.10	GASTOS DE GESTION	860,00
5.3.2.11	GASTO MATRICULAS Y SOAT	421,90
5.3.2.13	DONACIONES	30,00
5.3.2.14	OTROS SERVICIOS	1.287,56
5.3.2.15	OTROS BIENES	360,64
5.3.3.	DEPRECIACIONES	40.520,09
5.3.3.0	DEPRECIACIONES	40.520,09
5.3.4.	SERVIXPRESS UMINISTROS Y MATERIALES	166.976,39
5.3.4.01	SUMINISTROS Y MATERIALES	119.338,01
5.3.4.02	UTILES DE OFICINA	5.387,61
5.3.4.03	MANTENIMINETO Y REPARACION	23.206,55
5.3.4.04	OTROS SERVICIOS	2.193,76
5.3.4.05	OTROS BIENES	16.850,46
5.3.5.	GELATO CAFFE	170.468,29
5.3.5.01	CONSTITUCION Y EDECUACION	36.068,82
5.3.5.02	SUMINSTROS Y MATERIALES DE LIMPIEZA	91,67
5.3.5.03	INSUMOS PREPARACION ALIMENTOS	74.391,97
5.3.5.04	UTILES DE OFICINA	1.390,53
5.3.5.05	MANTENIMIENTO Y REPARACION	19.131,73
5.3.5.06	MENAJE Y ENCERES HELADERIA	30.359,84
5.3.5.07	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA HELADERIA	6.221,65
5.3.5.08	OTROS SERVICIOS	1.328,41
5.3.5.09	OTROS BIENES	1.483,67
5.3.6.	SERVICIOS DE LIMPIEZA	0,00
5.3.6.01	SUMINISTROS Y MATERIALES	0,00
5.4.	GASTOS FINANCIEROS	427,66
5.4.1.	SERVICIO BANCARIOS	427,66
5.4.1.02	SERVICIOS BANCARIOS	406,65
5.4.1.03	INTERESES TARJETA DE CREDITO	21,01

RESULTADOS EXTRAORDINARIOS: -41.638,32

RESULTADO DEL EJERCICIO: -41.638,32

Anexo 6: Modelo de la entrevista.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Contabilidad y Auditoría



ENTREVISTA

Investigador: Katherine Geovanna Guerrero Arrieta

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre el Diseño de un Modelo de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral en la empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Entrevista a Administrativos o Directivos

1. ¿Existe un organigrama establecido en la empresa?
2. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
3. ¿Se ha definido sistemas de control y evaluación?
4. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica?
5. ¿La empresa tiene una visión definida y divulgada?
6. ¿La empresa ha definido su misión en forma explícita?
7. ¿La empresa ha establecido de forma clara sus objetivos y estrategias?

Entrevista al Gerente y Contador

1. ¿La empresa cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?
2. ¿Se aplica un proceso de reclutamiento y selección previo a la selección del personal?
3. ¿El personal de la empresa está capacitado para realizar sus funciones?
4. ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal?
5. ¿El personal de la empresa está motivado?
6. ¿La empresa tiene establecidas políticas en cuanto a incentivos y sanciones para su personal?

Entrevista a los supervisores.

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones debidamente localizadas y diseñadas?

2. ¿Son altos los costos de transporte por recibos y despacho de mercaderías?
3. ¿Se realiza de manera efectiva las actividades de carga y despacho de mercaderías?
4. ¿Existe una buena relación entre empresa – proveedores?
5. ¿Es adecuado el tiempo de entrega de la mercadería vendida?
6. ¿Se realiza control de calidad en forma eficiente y efectiva del servicio prestado?
7. ¿Existen recursos para realizar investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios a ser ofertados a la comunidad?

Entrevista al Contador y Auxiliar Contable

1. ¿La toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento es ágil y oportuna?
2. ¿La empresa está en condiciones de cumplir con sus obligaciones a corto plazo?
3. ¿Conoce la evolución de la rentabilidad de la empresa?
4. ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de los recursos?

Anexo 7: Encuesta aplicada a empleados de la empresa GALÁN Y MIÑO CÍA. LTDA.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Contabilidad y Auditoría



ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS

Investigador: Katherine Geovanna Guerrero Arrieta

Dirigida: Empleados empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre el Diseño de un Modelo de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral a la empresa Galán y Miño Cía. Ltda.

Me encuentro recolectando información sobre la situación de la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda., para la cual se le pide responder con la mayor veracidad posible a la presente encuesta a fin de que la información entregada sea lo más objetiva y exacta posible, la misma que ayude al desarrollo de la presente investigación.

1. ¿Existe un modelo de gestión que permita una mejora continua del desempeño organizacional en la empresa Galán y Miño Express Cía. Ltda.?

Sí_____

No_____

2. ¿Conoce las estrategias que utilizan sus directivos para medir el desempeño de la institución?

Sí_____

No_____

3. ¿Está de acuerdo con su función que desempeña dentro de la empresa?

Sí_____

No_____

4. ¿Recibe capacitación periódica por parte de la empresa para realizar su trabajo?

Sí_____

No_____

5. ¿Es aceptable la comunicación que mantiene con los directivos de la empresa?

Sí_____

No_____

6. ¿Cuenta la empresa con indicadores de gestión?

Sí_____

No_____

7. ¿Le gustaría conocer los beneficios que proporciona los indicadores de gestión?

Sí_____

No_____

8. ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente indicadores de gestión para medir el desempeño?

Sí_____

No_____

Gracias por su colaboración.

