



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA BCS OKO-GARANTIE, PERÍODO 2019-2023”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

JOHN STALIN MOYA MANCHENO

Riobamba-Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA BCS OKO-GARANTIE, PERÍODO 2019-2023”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: JOHN STALIN MOYA MANCHENO

DIRECTOR: ING. BRAVO MOLINA PEDRO PABLO

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, John Stalin Moya Mancheno

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, John Stalin Moya Mancheno, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 15 abril de 2021



John Stalin Moya Mancheno

C.I. 2200052799

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA BCS OKO-GARANTIE, PERÍODO 2019-2023**”, realizado por el señor. **JOHN STALIN MOYA MANCHENO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA	FECHA
	2021-04-15
Ing. María Fernanda Herrera Chico PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
	2021-04-15
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN
	2021-04-15
Ing. Vanessa Fernanda Morles Robalino MIEMBRO TRIBUNAL

DEDICATORIA

Principalmente dedico este trabajo a Dios, por haberme dado fuerzas en toda mi trayectoria como persona.

A mi abuelita Blanca Mancheno y María Mancheno quienes me han acompañado en este camino estudiantil siempre alentándome con palabras para que cumpliera todo lo que me proponga.

A mis amigos y docentes quienes han hecho que esta etapa que está culminando sea amena, llena de conocimientos y experiencias inolvidables.

John

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ponerme a muchas personas buenas en mi camino:

A mi abuelita Blanca y a mi madre María quienes me han apoyado de forma económica, moral e inculcarme valores importantes para mi vida profesional.

A mis docentes y tutores de este proyecto que han impartido experiencias, conocimiento y su amistad brindándome su apoyo y su tiempo invertido.

John

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	3
1.1 Antecedentes investigativos	3
1.2 Marco Teórico	4
1.2.1 Planeación	4
1.2.1.1 Importancia de la planeación	5
1.2.1.2 Principios de la planeación	5
1.2.1.3 Planeación estratégica.....	6
1.2.1.4 Partes de la planeación estratégica.....	8
1.2.1.5 Ventajas de la planeación estratégica	8
1.2.1.6 Proceso de formulación un plan estratégico.....	9
1.2.1.7 Fases de la planeación estratégica	10
1.2.2 Cuadro de mando integral	14
1.2.2.1 Perspectiva financiera	15
1.2.2.2 Perspectiva del cliente	16
1.2.2.3 Perspectiva de procesos.....	16
1.2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	17
1.2.2.5 Beneficios de la metodología del Cuadro de Mando Integral	17
1.2.2.6 Balanced Scored Card	18
1.2.3 Empresa de servicios	19
1.2.3.1 Producción orgánica.....	20
1.2.3.2 Certificación orgánica	21

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	22
2.1	Enfoque de investigación	22
2.2	Nivel de Investigación	22
2.3	Diseño de investigación	22
2.4	Tipo de estudio	23
2.5	Población y muestra	23
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	24

CAPÍTULO III

3.	RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	27
3.1	Resultados	27
3.1.1	<i>Análisis y resultados de la encuesta a los clientes</i>	27
3.1.2	<i>Análisis y resultados de la encuesta a los trabajadores</i>	36
3.2	Discusión de resultados	49
3.3	Propuesta	50
3.3.1	<i>Fase de análisis del entorno</i>	50
3.3.1.1	<i>Análisis externo</i>	50
3.3.1.2	<i>Análisis interno</i>	53
3.3.2	<i>Matriz de evaluación de los factores externo (MEFE)</i>	54
3.3.3	<i>Matriz de evaluación de los factores externo (MEFI)</i>	55
3.3.4	<i>Representación gráfica del análisis de entorno</i>	56
3.3.5	<i>Análisis FODA</i>	57
3.3.6	<i>Fase de formulación estratégica</i>	58
3.3.7	<i>Objetivos estratégicos</i>	60
3.3.8	<i>Teoría del Balanced Scorecard</i>	60
3.3.9	<i>Cuadro de objetivos</i>	62
3.3.10	<i>Cuadro de indicadores</i>	63
3.3.10.1	<i>Perspectiva financiera</i>	65
3.3.10.2	<i>Perspectiva de cliente</i>	69
3.3.10.3	<i>Perspectiva de procesos internos</i>	73
3.3.10.4	<i>Perspectiva de formación y crecimiento</i>	74
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	78
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Matriz de Análisis FODA	11
Tabla 2-1:	Tipos de control	13
Tabla 3-1:	Perspectivas del Balanced Scorecard	18
Tabla 4-1:	Principios de una empresa	19
Tabla 1-3:	Calificación al inspector	27
Tabla 2-3:	Servicios de certificación	29
Tabla 3-3:	Servicio de asesoría.....	31
Tabla 4-3:	Atención al cliente	33
Tabla 5-3:	Atención de necesidades	35
Tabla 6-3:	Nivel de instrucción del personal.....	36
Tabla 7-3:	Existencia de un plan estratégico	37
Tabla 8-3:	Conocimiento de misión y visión empresarial	38
Tabla 9-3:	Nuevos servicios	39
Tabla 10-3:	Objetividad empresarial	40
Tabla 11-3:	Indicadores de medición	41
Tabla 12-3:	Indicadores de Gestión operativa.....	42
Tabla 13-3:	Indicadores de Gestión Financiera.....	43
Tabla 14-3:	Gestión de ventas	44
Tabla 15-3:	Nivel de conformidad del trabajador	45
Tabla 16-3:	Sugerencias	48
Tabla 17-3:	Análisis de factores externos	50
Tabla 18 -3:	Análisis interno de la empresa	53
Tabla 19-3:	Matriz MEFE	55
Tabla 20-3:	Matriz MEFI	56
Tabla 21-3:	Matriz DAFO.....	57
Tabla 22-3:	Análisis estratégicas.....	58
Tabla 23-3:	Análisis estratégicas.....	62
Tabla 24-3:	Cuadro de indicadores.....	63
Tabla 25-3:	Estado de ingresos periodo 2017 - 2019	69
Tabla 26-3:	Cuadro de indicadores.....	73
Tabla 27-3:	Capacitaciones	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Tres dimensiones del negocio que se debe planear.....	5
Figura 2-1:	Estrategia	7
Figura 3-1:	Partes de la planeación estratégica.....	8
Figura 4-1:	Ventajas administrativas y financieras de la planeación estratégica.....	9
Figura 5-1:	Etapas de un plan estratégico.....	10
Figura 6-1:	Proceso de control.....	14
Figura 7-1:	Componentes del cuadro de mando integral	15
Figura 8-1:	Proceso de control.....	20

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Calificación al inspector.....	28
Gráfico 2-3:	Servicios de certificación	29
Gráfico 3-3:	Servicios de asesoría	31
Gráfico 4-3:	Servicios de asesoría	33
Gráfico 5-3:	Atención de necesidades	35
Gráfico 6-3:	Nivel de instrucción del personal	36
Gráfico 7-3:	Existencia de un plan estratégico	37
Gráfico 8-3:	Conocimiento de misión y visión empresarial	38
Gráfico 9-3:	Nuevos servicios	39
Gráfico 10-3:	Objetividad empresarial	40
Gráfico 11-3:	Indicadores de medición	41
Gráfico 12-3:	Indicadores de Gestión operativa	42
Gráfico 13-3:	Indicadores de Gestión Financiera	43
Gráfico 14-3:	Gestión de ventas	44
Gráfico 15-3:	Nivel de conformidad del trabajador.....	46
Gráfico 16-3:	Sugerencias	48
Gráfico 17-3:	Representación gráfica de EFE Y EFI	57
Gráfico 19-3:	Proceso de cobro	67
Gráfico 20-3:	Proceso de cobro	68
Gráfico 21-3:	Proceso de cobro	69
Gráfico 22-3:	Proceso de cobro	71
Gráfico 23-3:	Proceso de cobro	72
Gráfico 24-3:	Proceso de certificación	75

RESUMEN

La presente investigación es un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa BCS OKO-GARANTIE, período 2019-2023, con el fin de que se convierta en una herramienta que ayude a la disminución y control de la cartera vencida con los clientes, proveedores en la institución. Para su desarrollo se efectuó, encuestas a los clientes y colaboradores y observación que se ejecutó en toda la institución. Dentro de los hallazgos se encontró la falta de planificación estratégica de la empresa que incide en que las políticas empresariales no sean asertivas y no se cumplan a cabalidad, especialmente las de cobranza debido al tiempo de entrega del certificado al cliente; se otorgan créditos a clientes sin un adecuado análisis dando origen al incumplimiento de pago; las acciones legales para exigir el pago se dificultan porque el cliente demuestra falta de liquidez. El plan estratégico está dirigido principalmente a mejorar los procesos en todos los departamentos, que permitan un mejor control de las mismas y se disminuyan los riesgos crediticios que es el problema principal de la institución, con la presente investigación se pretende brindar la oportunidad para modernizar sus políticas de crédito mediante la aplicación del Balanced Scorecard, con lo cual el proceso de gestión se simplifica y permite tener una filosofía corporativa. Se recomienda a todo el personal de todos los niveles que se enfoquen a cumplir los objetivos de la empresa, para lo cual se necesita una excelente comunicación considerando la opinión y satisfacción de los clientes que impulse a la empresa a brindar productos y servicios de calidad.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <CARTERA VENCIDA> <FILOSOFÍA CORPORATIVA> <PROCESOS>



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

1286-DBRA-UPT-2021

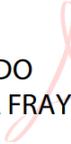
2021-07-05

ABSTRACT

The present study consists in a strategic plan to improve the profitability of the BCS company OKO-GARANTIE, period 2019-2023, in order to become a tool to reduce and control overdue portfolio with customers, suppliers in the institution. For its development, surveys were carried out with clients and collaborators and observation that was conducted throughout the institution. Among the findings, it can be seen the lack of planning strategies in the company which cause that business policies are not assertive and fully complied, especially collection policies due to delivery time of certificates to clients; loans are granted to clients without an adequate analysis giving rise to non-compliance of payment; legal actions to demand payment is difficult as clients demonstrates a lack of liquidity. The strategic plan mainly focuses on improving processes in each department, which allow a better control and reduce credit risks which becomes the main problem of the institution. This research pretends to provide the opportunity to modernize credit policies through the application of a balanced scorecard, so the management process is simplified and rely on a corporate philosophy. All the staff on each level is encouraged to be focused on meeting the objectives of the company, through an excellent communication by considering the opinion and customer satisfaction that allows the company to provide high-quality products and services.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN>
<OVERDUE PORTFOLIO> <PROFITABILITY> <CREDIT RISK>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.07.07
10:59:32 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), existen 179 países donde se registra producción orgánica, incluido Ecuador. (Duarte, Sánchez, & Sánchez, 2018), en este escenario la empresa BCS ÖKO-GARANTIE nace con el enfoque de certificar los productos orgánicos, para crear un vínculo de seguridad entre los productores y consumidores.

Sin embargo, en el transcurso del tiempo, el servicio de certificación de productos orgánicos se ha visto afectado por diversas causas, entre ellas la distorsión del concepto de certificación, visto más bien como una barrera que se relaciona con altos costos y elevado tiempo de obtención. (Duarte, Sánchez, & Sánchez, 2018)

La empresa BCS ÖKO-GARANTIE debe estar lista para enfrentar estos retos, así sobrevivir en el mercado e incrementar su rentabilidad, sin embargo este proceso se ha visto mermado a en el tiempo, porque sus procesos no han cambiado en relación al mercado, así se corre el riesgo de no prever amenazas o desperdiciar las oportunidades que se presentan.

Además las empresas deben tener políticas adecuadas para obtener eficiencia y eficacia operativa para cumplir sus metas empresariales (Ander, 2017), lo cual no sucede actualmente en la empresa porque sus procesos internos han presentado debilidades, percibidos en su elevada cartera vencida e incumplimiento de políticas de cobro.

La falta de planificación estratégica de la empresa incide en que las políticas empresariales, no sean asertivas, y no se cumplan a cabalidad, especialmente las de cobranza debido a lo siguiente: el tiempo de entrega del certificado al cliente es mucho menor al plazo de pago estipulado en el contrato; se otorgan créditos a clientes sin un adecuado análisis, dando origen al incumplimiento de pago; las acciones legales para exigir el pago se dificultan porque el cliente demuestra falta de liquidez; y en casos extremos se ha verificado la extinción de las empresas clientes.

En el área de ventas no ha sido posible segmentar correctamente a los clientes, conocer su nivel de satisfacción, ni determinar que clientes son rentables, la empresa ha detectado la inexistencia de un método para la captación de nuevos clientes.

En este contexto se plantea el diseño de un “Plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa BCS OKO-GARANTIE, período 2019-2023”, fundamentando teórica y científicamente estrategias de gestión mediante la herramienta Balanced Scorecard.

Se eligió la herramienta Balanced Scorecard para obtener una perspectiva interna y externa que reconozca el mejoramiento y aplicación de estrategias hacia el cliente, se puede establecer proceso de seguimiento o monitoreo que brinden una diferenciación en sus servicios así la empresa pueda mejorar su posicionamiento en el mercado.

Este Plan Estratégico ayudará a que los directivos de BCS OKO-GARANTIE logren plasmar sus objetivos, transmitirlo hacia los diferentes departamentos, generando sinergias en todo el personal.

El diseño de un plan estratégico se realiza con el propósito de aportar el conocimiento obtenido y mejorar la rentabilidad de una empresa de cual dependen muchas familias.

La investigación se estructura en tres capítulos, el primero denominado marco teórico referencial, donde se describe la información relevante obtenida de fuentes secundarias como investigaciones, libros, artículos científicos, periódicos, informes gubernamentales, documento de sitios web entre otros.

En el segundo capítulo se establece la metodología investigativa, la cual tiene un enfoque mixto, se utilizaron tanto técnicas de análisis y procesamiento de datos cualitativas como cuantitativas, para determinar la situación real de la empresa y establecer las respectivas estrategias de cambio.

Por último en el capítulo tercero se presentan los resultados, se analizan los mismos para establecer una propuesta que sea una herramienta para el control empresarial, encamine a mejorar la competitividad de las empresas o negocios BCS OKO-GARANTIE.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes investigativos

Para la ejecución de la planeación estratégica, se detallan los antecedentes de la herramienta de cuadro de mando integral Balanced Score Card (BSC) presentado por Kaplan y Norton en 1992, la cual ha impactado favorablemente en varias organizaciones.

La firma consultora 2GC ha realizado un seguimiento de uso del Balanced Score Card (BSC) identificando a organizaciones en más de 42 países que habían implementado el BSC, el 32% de estas empresas se ubican en latinoamérica, entre ellas Volkswagen en Brasil y Microsoft en América Latina; el 61% de las empresas que han tenido resultados favorables tiene menos de 500 empleados. (Roncacio, 2018)

También se han realizado investigaciones sobre planeación estratégica en el Ecuador, se enlistan las siguientes

- Investigación titulada “Aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las pymes ecuatorianas: una revisión del año 2009 al 2019”, donde se manifiestan las ventajas competitivas que las empresas ecuatorianas han logrado al aplicar la herramienta de gestión para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. (Betancourt, Castro, Rodríguez, & Ruano, 2020)
- Investigación denominada “El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares” donde se concluye que el BSC es efectivo para empresas familiares que buscan ser competitivas y es la diferencia entre una empresa posicionada en el mercado y otra empresa que tiende a ser desplazada. (Méndez, Ayala, & Palacios, 2019, pág. 12)
- Trabajo investigativo “Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas Caso Obra Social Sopena Oscus- Ecuador” que concluye que el cuadro de mando integral puede facilitar de manera objetiva la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y

financieros, y un aporte a la gestión del talento humano. (Oyaque, Santamaría, & López, 2020, pág. 8)

Con estos antecedentes se verificó que las experiencias de aplicar una planeación estratégica presentan muchas ventajas y sobre todo aportan al cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Planeación

En la actualidad todas las empresas y organizaciones deben ser productivas, vigilar y evaluar continuamente todas sus dependencias, tanto en la parte financiera como en la parte operativa. (Cárdenas Gonzáles & Villamizar Peñaloza, 2016) Se han constituido conceptos claves para lograrlo, entre ellos la planeación.

La planeación se define un conjunto de acciones encauzadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en la que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitan que se alcance el resultado perseguido. (Matilla, 2018)

Para (Amo, 2017) la planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo, sin éste lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro.

La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr trabajar; aborda las tres dimensiones de un negocio, las cuales se observan en la figura 1-1

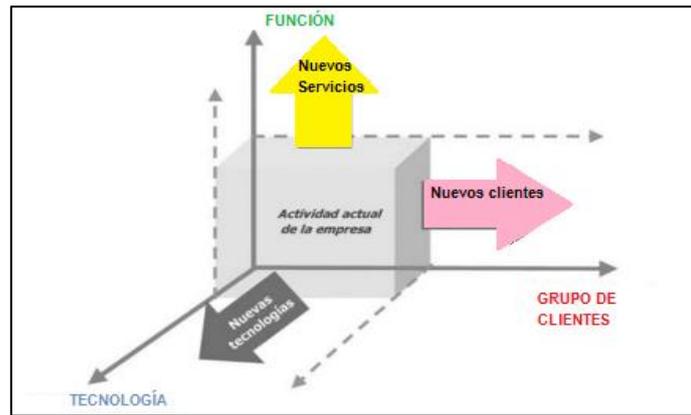


Figura 1-1: Tres dimensiones del negocio que se debe planear
Fuente: Sainz de Vicuña, 2017

En este contexto podemos definir a la planificación como un proceso administrativo que radica en examinar las diferentes estrategias para ponerlas en marcha para el adecuado funcionamiento de la empresa y cumplir los objetivos se aplica para tener respuestas satisfactorias relacionados con nuevos productos o servicios, clientes y nueva tecnología ha implementar.

1.2.1.1 *Importancia de la planeación*

Pensar estratégicamente implica planificar, este proceso de reflexión será un patrón para que cada una de las actividades empresariales funcione bien. La importancia de la planeación según (Arias Ulloa, Armijos Flores, & Martínez Cali, 2017) radica en que permite la consecución de un proceso, logrando definir las bases correctas al momento de tomar decisiones, enfrentar problemas y tener un enfoque de progreso.

Mientras que para el autor (Blandez, Proceso administrativo, 2015) la planeación es importante porque indica el rumbo empresarial, permite adaptarse a cambios, facilitan el manejo empresarial y facilitan visualizar ventajas frente a la competencia.

1.2.1.2 *Principios de la planeación*

Asimismo, existen principios administrativos, también se han definido para las otras fases del proceso.

- **Objetividad y cuantificación.** “Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio también se le conoce como de precisión”. (Rodríguez, Beltrán, & Cervantes, 2018)

- **Factibilidad.** “Lo que se define como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse. La planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo”. (Caicedo Martínez, González, & Moncayo Grijalba, 2018)
- **Flexibilidad.** “Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, contar con un colchón de seguridad”. (Córdova Aguirre, 2018)
- **Unidad.** “Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio”. (Hart, 2018)

1.2.1.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica se concibe como el proceso que consiste en actuar en base a la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, decidir sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo. (Coronel, 2015)

La planeación estratégica es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos; supone crear una herramienta para conseguir valor, que ayuda a obtener resultados. (Cortiñas, 2019).

Posterior a la planeación estratégica se tiene la planeación táctica donde se coordina con los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, puede ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto o mediano plazos.” (Harold & Heinz , 2017)

También se tiene la planeación operativa, que se desarrolla dentro de los lineamientos propuestos por la planeación estratégica y la táctica donde se da la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas, es conducida o ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico, trata con actividades normales programadas, sigue procedimientos y reglas definida con toda precisión y generalmente es a corto plazo. (Aguado, 2016)

Un empresario tiene la necesidad de tener un enfoque claro o un direccionamiento estratégico para llevar su organización a cumplir con sus metas, según (Palacios Acero, 2018). Adicional a la implementación de la planificación se constituye el concepto de estrategia.

La estrategia es una respuesta de la empresa a su entorno a través de un programa general que defina y permita alcanzar sus objetivos. Está conformada por cuatro ideas base:

- Relación permanente entre la empresa y el entorno
- Respuesta a las expectativas del empresario
- Sistema de soluciones para mejorar competitividad
- Modelo de decisión (Palacios Acero, 2018)

La estrategia va más allá, está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios, es decir, responde al «cómo» alcanzarlos. (Tarrés, 2018), la estrategia guarda relación con la anticipación, decisión, método y ventaja como se identifica en la figura 2-1.

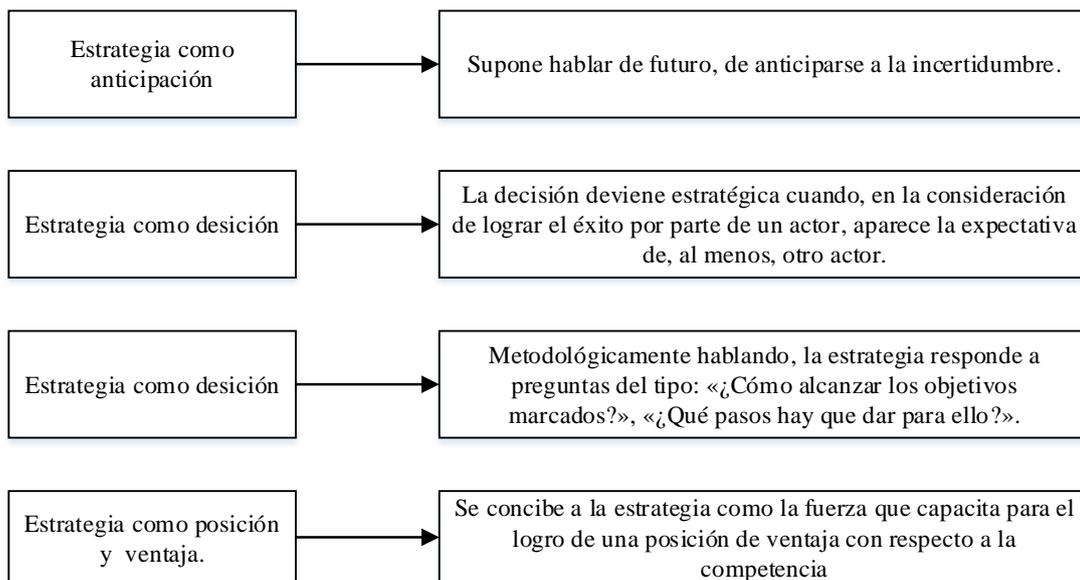


Figura 2-1: Estrategia

Fuente: Tarrés, 2018

Realizado por: Moya, J. 2020

En conclusión la planeación abarca diversas áreas empresariales, siendo la base la planeación estratégica que como lo define (Tarrés, 2018) es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido de tal forma que es fundamental en una empresa, para trabajar en orden, encaminándose a conseguir objetivos.

1.2.1.4 Partes de la planeación estratégica

La planeación estratégica no pronostica el futuro pero presenta la posibilidad de ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras, tener la primera oportunidad para corregir errores inevitables, tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento adecuado y enfocarse en las acciones que se deben tomar al futuro según se desea. (Villa Camacho, 2015), para ello se consideran tres partes importantes.

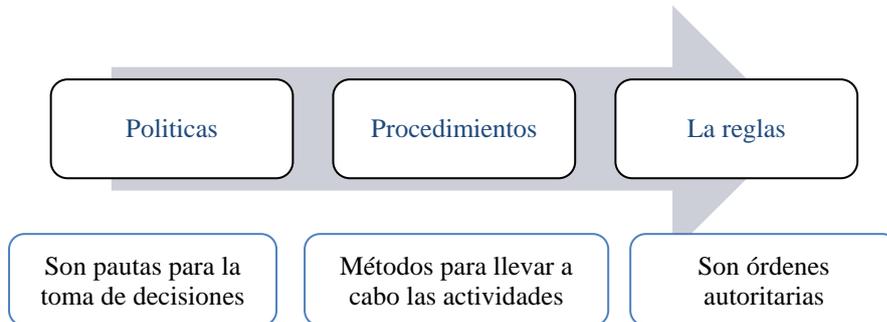


Figura 3-1: Partes de la planeación estratégica

Fuente: Luna, 2018

Realizado por: Moya, J. 2020

1.2.1.5 Ventajas de la planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso de desarrollo y ejecución de las distintas estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos preestablecidos, presenta algunas ventajas tanto administrativas como financieras en su aplicación. (García, 2016)

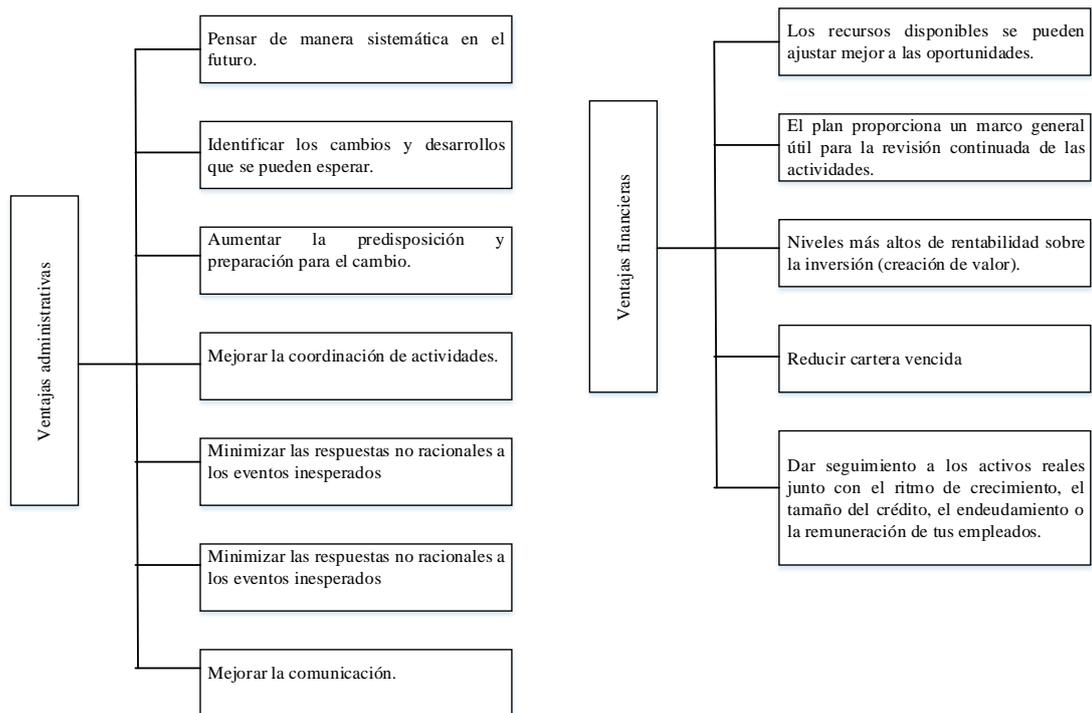


Figura 4-1: Ventajas administrativas y financieras de la planeación estratégica

Fuente: Cortiñas, 2019

Realizado por: Moya, J. 2020

En la figura 4-1, descrita anteriormente se identifica que una planificación estratégica, permite pensar en forma sistemática, identificando y predisponiendo al empresario de forma positiva a los cambios, coordinando actividades para adaptarse a eventos inesperados, mejorando la comunicación así reducir los conflictos y alcanzar los objetivos de la empresa. A nivel financiero también presenta ventajas, ya que la sistematización permite optimizar recursos, y se ajusten mejor a las oportunidades, el plan proporciona una revisión continuada de las actividades que conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

1.2.1.6 Proceso de formulación un plan estratégico

“Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más”. (Scott, 2016)

En síntesis para la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir las siguientes etapas fundamentales descritas en la figura 5-1

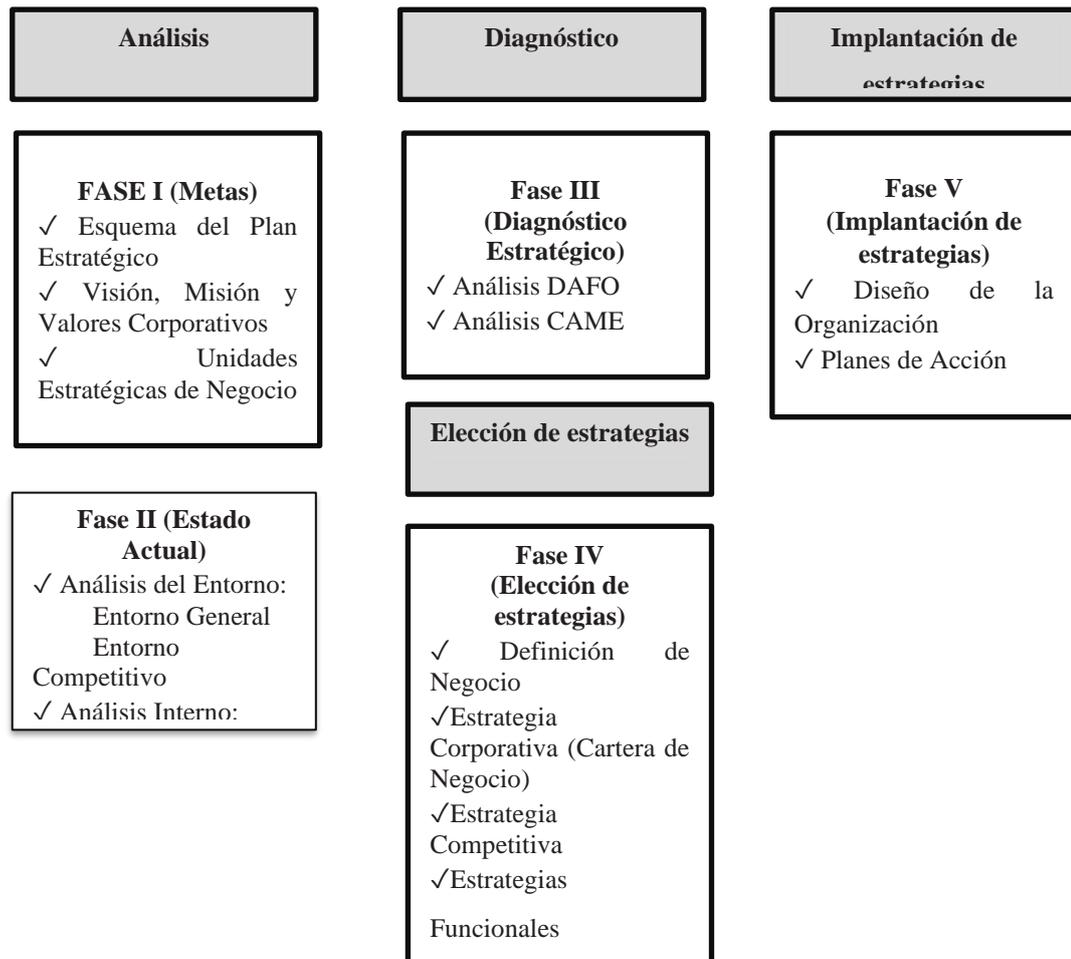


Figura 5-1: Etapas de un plan estratégico

Fuente: Kaplan & Norton, 2016

Realizado por: Moya, J. 2020

1.2.1.7 Fases de la planeación estratégica

Para aplicar un proceso de planeación estratégica en una empresa se debe seguir una serie de fases consecutivas, mismas que se describen a continuación:

Fase de análisis del entorno

Es la fase de investigación, también lo podemos llamar diagnóstico situacional, una herramienta útil para este proceso es el análisis FODA

Es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa para realizar una investigación o exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos que

deben ser previsto, y los factores internos "fortalezas y debilidades es decir que necesitan ser planificadas, en la tabla 1-1 se distingue la matriz FODA (Carvajal, Paulo, Quishpe, & Vásquez, 2017)

También es conocido como SWOT que en inglés representa Strengths, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*; a partir de esta herramienta se identifica la situación real en la que se encuentra la empresa y para plantear la estrategia futura.

Tabla 1-1: Matriz de Análisis FODA

	Origen interno	Origen externo
Puntos Débiles	Debilidades	Amenazas
	(Se enlista de mayor a menor las debilidades identificadas)	(Se enlista de mayor a menor las amenazas identificadas)
Puntos Fuertes	Fortalezas	Oportunidades
	(Se enlista de mayor a menor las fortalezas identificadas)	(Se enlista de mayor a menor las amenazas identificadas)

Fuente: (Gómez, 2018)

Elaborado por: Moya, J. 2020

Fase de formulación estratégica

Se establece un marco de referencia para la empresa, es el contexto donde se formula o revisa la misión, visión y objetivos; para conforme a los aspectos encontrados en la fase de investigación plantear estrategias.

- **Misión.** Procura determinar ¿qué se debe hacer para llegar al futuro? Es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo. Aquí debemos de contestar la siguiente pregunta. ¿Para qué existimos? (Blandez, 2015)
- **Visión:** “La visión en una organización determina a dónde queremos llegar. Como regla general la visión debe tener un horizonte de tres a cinco años, tomando en cuenta el tipo de mercado al que se está dirigiendo, si es un mercado volátil la visión debe definirse en un tiempo más corto”. (Blandez, 2015)
- **Objetivos.** “Son fines que la empresa busca alcanzar en forma cuantitativa en un tiempo determinado”. (Luna, 2018)

- **Estrategias.** “Son definidas por los niveles más altos del organigrama y demandan un análisis profundo del entorno de la compañía”. (García, 2016)

Fase de formulación táctica

En esta fase se busca alinear a la empresa con las estrategias, responde a las preguntas ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? Para ello se deben definir las actividades y establecer recursos, son útiles el establecimiento de políticas programas, procedimientos, presupuestos y pronósticos.

Políticas. Contienen un objetivo y guían a los gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen dirección y sensatez. (Blandez, Proceso administrativo, 2015)

Programas. Son planes en los que se calendariza el tiempo requerido para ajustarlos. Programa es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad. (Velasteguí Ortiz, 2018)

Procedimientos. Son una serie de pasos relacionados o de tareas expresadas en orden cronológico para lograr un propósito específico, en la empresa se define y se implementan procedimientos en toda la estructura; son planes importantes para el inicio y desarrollo del proceso administrativo. (Aguado, 2016)

Presupuestos. Es un plan financiero preparado anticipadamente, expresado en unidades monetarias o físicas para un periodo determinado cuyas estimaciones están basadas en métodos, experiencias y que con la planeación, coordinación y control de todas las funciones de la empresa se logran los resultados esperados. (Oyaque, Santamaría, & López, 2020)

Pronósticos. Es una proyección operativa o financiera de una empresa con la intención de predecir lo que va a suceder en un periodo futuro basado en la predicción sobre los cuales no se tiene ningún control. (Luna, 2018)

Fase de implementación y control

Se implementan las estrategias para ello se comunica al personal; posteriormente debe ser controlado.

El control es la última fase el proceso viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección. Para los tratadistas sobre el tema, el control es una etapa primordial en la administración, dado que aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Harold & Heinz , 2017)

Importancia del control: El control interno es considerado uno de los pilares más importantes para las organizaciones empresariales, debido a que; permite observar con claridad la eficiencia y eficacia de las operaciones que realizan las empresas, así como la confiabilidad de los registros, el cumplimiento de las leyes y normas. (Ponce León, 2018)

Principios de control: Generalmente, el control se rige por los siguientes principios según el autor (León Rubio & León Culquichicon, 2018)

- La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
- El control se realiza en función de los objetivos.
- El control se aplica antes de que ocurra el error, a fin de tomar medidas correctivas con anticipación.

Tabla 2-1: Tipos de control

Principio de declaración de objetos	De excepción
Eficiencia de los controles	De equilibrio
Responsabilidad de control	De costeabilidad
Control directo	De desviaciones

Fuente: Luna, 2018)

Elaborado por: Moya, J. 2020

Proceso de control

Según (León Rubio & León Culquichicon, 2018) los pasos en el proceso de control son:

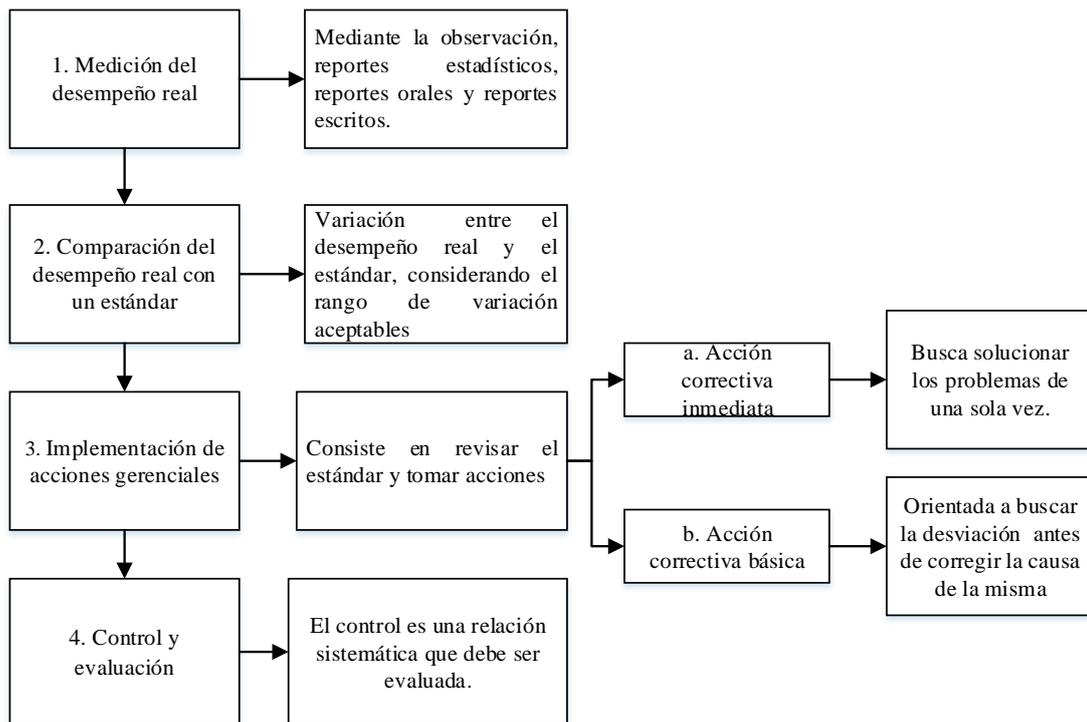


Figura 6-1: Proceso de control
Fuente: León Rubio & León Culquichicon, 2018
Realizado por: Moya, J. 2020

Para el control del plan estratégico se utilizan metas e indicadores:

- **Metas.** O también conocido como objetivo final, es hacia dónde va a llegar la empresa
- **Indicadores.** También son llamados (KPI) cuando se habla del desempeño empresarial, porque es una manera de conocer si la empresa está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

1.2.2 Cuadro de mando integral

Se puede definir como metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas de las personas clave de la organización y sus recursos y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Amo, 2017)

La autora (Sanna, 2016) manifiesta que el cuadro de mando integral ofrece una perspectiva global de los objetivos y la estrategia de una empresa, a corto y a largo plazo, gracias al establecimiento de una serie de indicadores de rendimiento. Estos cuantifican y miden los

proyectos y las misiones de la empresa. El elemento innovador de esta herramienta de gestión se encuentra en un análisis basado en cuatro dimensiones.



Figura 7-1: Componentes del cuadro de mando integral

Fuente: Sanna, 2016

Elaborado por: Moya, 2019

El autor (Amo, 2017) determina cada una de estas perspectivas de la siguiente manera:

1.2.2.1 *Perspectiva financiera*

La perspectiva financiera, también llamada de valor, recoge la necesidad de satisfacer a los accionistas de la organización, sirviendo de enfoque para los objetivos e indicadores de las perspectivas. (Amo, 2017)

- **Estrategias de productividad:** Para lograr una reducción de costos operativos, y la optimización del uso de activos, los indicadores utilizados son ratios financieros, porcentaje de capacidad instalada ociosa, rotación de inventarios, costos operativos/ventas, entre otros. (Aguirre Juárez, Martínez, & Olivera Quintanilla, 2018)
- **Estrategias de ingresos:** Para un incremento y diversificación de ingresos, los indicadores pueden ser tasa de crecimiento de servicios a terceros. (Aguirre Juárez, Martínez, & Olivera Quintanilla, 2018)

- **Estrategias de control de riesgo:** Para la reducción de la dependencia del mercado interno, el indicador puede ser el % de productos exportados. (Aguirre Juárez, Martínez, & Olivera Quintanilla, 2018)

1.2.2.2 *Perspectiva del cliente*

Para conseguir los objetivos financieros enmarcados en la perspectiva financiera es necesario aportar valor a nuestros clientes, cubriendo sus necesidades. En esta perspectiva, también algunas veces, llamada de mercado recogemos los objetivos establecidos en relación a nuestros clientes. (Amo, 2017)

Entre los indicadores de esta perspectiva tenemos:

- Cuota de mando integral
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de clientes (Tied Comm, 2019)

1.2.2.3 *Perspectiva de procesos*

Para poder aportar valor a nuestros clientes, es necesario ser excelente en aquellos procesos que permitan a la organización cubrir las necesidades de sus clientes, en función de su estrategia de competencia y propuesta de valor. Esta perspectiva identifica aquellos procesos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia. (Amo, 2017)

En esta perspectiva, enmarcamos los objetivos de proceso, que conjuntamente con los de aprendizaje e innovación nos facilitarán la consecución de los objetivos de cliente y financieros. (Amo, 2017)

Los procesos que se deben considerar son:

- Procesos de gerencia de operaciones
- Procesos de gerencia de clientes
- Procesos de innovación
- Procesos legales administrativos y sociales (Córdova Aguirre, 2018)

Los indicadores utilizados son: calidad, desempeño, innovación, producción, suministro y planta de operación. (Aburto & D, 2018)

1.2.2.4 *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

La consecución de los objetivos de proceso, depende de la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización, como por ejemplo: el capital humano, la tecnología, la estructura organizativa, las alianzas operativas o de negocio, las marcas, la investigación, etc. Esta perspectiva, también denominada de infraestructura, identifica los activos intangibles críticos para la consecución de la estrategia y deben estar agrupados y alineados con los objetivos de proceso. (Amo, 2017)

Los aspectos que se deben considerar son:

- Capital humano
- Capital informático y tecnológico
- Capital organizacional (Lozada Loza & Cevallos Cevallos, 2016)

Los indicadores utilizados son: capacidad RRHH, clima organizacional, estructura organizacional, acceso a capacidades tecnológicas y alianzas tecnológicas. (Aburto & D, 2018)

1.2.2.5 *Beneficios de la metodología del Cuadro de Mando Integral*

Entre los beneficios que nos puede aportar la metodología del Cuadro de Mando Integral, podemos destacar los siguientes:

- Nos proporciona una visión global del negocio y la estrategia de la organización
- Nos permite conocer la situación actual de la empresa y hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de la estrategia establecida, identificar posibles desviaciones en la consecución de los objetivos y, permitiéndonos tomar con antelación, medidas correctas.
- Promueve la comunicación y participación de las personas en el proceso de la planificación estratégica.

- Influye en el comportamiento de las personas clave del negocio, ya que les ayuda a entender como su actuación diaria contribuye a la obtención de los diferentes objetivos establecidos.

1.2.2.6 *Balanced Scored Card*

El empresario en los buenos y malos momentos debe mantener el foco, es decir toda la empresa debe estar alineada hacia la misma dirección, el *Balanced Scored Card* es una herramienta útil para lograr este objetivo, su implementación puede ser tan sencilla o elaborada y dependerá del empresario. (Enzinales & Escorcia, 2017)

Esta herramienta facilita comunicar a toda la empresa la estrategia, mediante la formulación de metas, uno de los factores clave son los indicadores de medición. (Caicedo Martínez, González, & Moncayo Grijalba, 2018).

Tabla 3-1: Perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectivas	Interrogante estratégica	Propósito	Objetivos resultados de	Objetivos estratégicos
Financiera	¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?	Asegurar la ejecución de las estrategias	-Incrementar el valor para el accionista. -Acrecentar el cash-flow -Aumentar la rentabilidad -Incrementar los ingresos -Disminuir la financiación externa	De la perspectiva del cliente
Del cliente	¿Quiénes son nuestros “clientes objetivo” y cuál es nuestra “proposición de valor” al servirlos?	Lograr la confianza de nuestros clientes para potencializar su presencia en la empresa	-Incrementar nuestra cuota de mercado -Aumentar la satisfacción de los clientes -Desarrollar una imagen de marca -Reducir los plazos de entrega -Incrementar la retención y fidelidad de cliente	De la perspectiva de los procesos internos

De los procesos internos	¿Qué procesos deben dominar?	Satisfacer a nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización -Eliminar un diseño excesivo -Incrementar la fidelidad de los procesos -Acortar los tiempos de desarrollo -Crear las ofertas con mayor rapidez 	De la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
De la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	¿Con qué recursos estratégicos cuentan?	Lograr la excelencia en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar la calificación de los empleados -Implantar sistemas de información para la dirección (EIS) -Instaurar una correcta estructura organizativa 	De la perspectiva de procesos

Fuente: Kaplan & Norton, 2016

Elaborado por: Moya, J. 2020

1.2.3 Empresa de servicios

Una empresa lo conforman un grupo de personas con una meta en común, incorporados en un conjunto de relaciones de responsabilidad, autoridad y los principios de la organización, (Lozada Loza & Cevallos Cevallos, 2016) está dado por:

Tabla 4-1: Principios de una empresa

Especialización	Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona
Unidad de mando	Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberá de reportar resultados
Jerarquía	De ahí se desprende las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben seguir
Del objetivo	Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos
De la coordinación	Debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir los objetivos.
Paridad de autoridad y responsabilidad	A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma.

Fuente: Luna, 2018

Elaborado por: Moya, J. 2020

Una empresa de servicios es aquella que proporciona bienes no tangibles, la estructura organizacional de cada empresa es única, no obstante en las prácticas de prestación de servicios se pueden escudriñar elementos estructurales y encontrar puntos de correlación que permitan especificar clasificar las empresas de servicios.

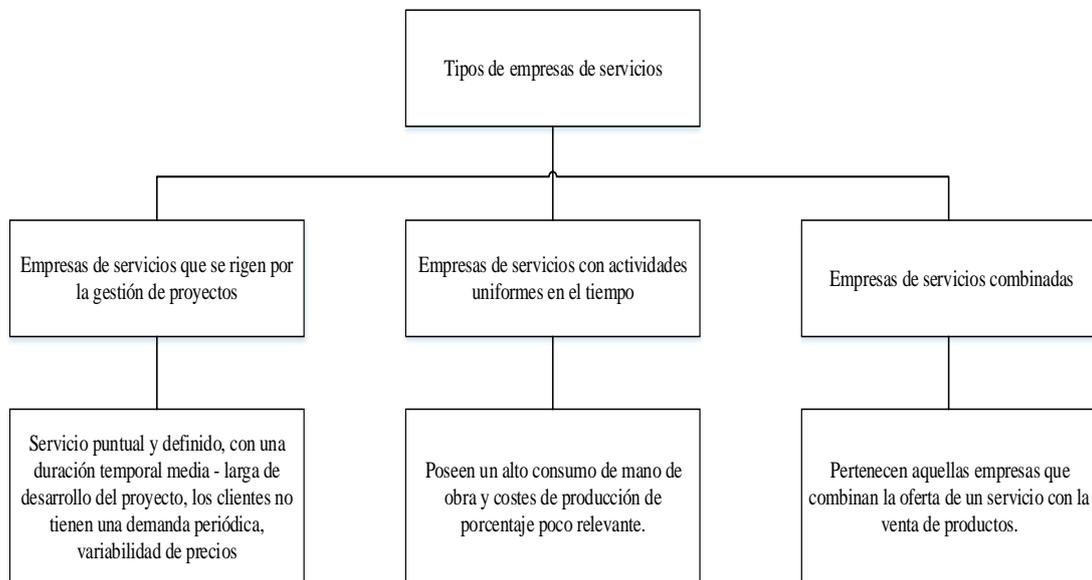


Figura 8-1: Proceso de control

Fuente: Soto, 2020

Realizado por: Moya, J. 2020

1.2.3.1 Producción orgánica

El principio de la agricultura es la producción de alimentos saludables provenientes de un suelo balanceado y fértil. (Soto, 2020)

La agricultura orgánica tiene un sistema de producción que procura reducir el uso de los recursos naturales no renovables, restringir el uso de fertilizantes y plaguicidas además de favorecer la fertilidad del suelo mediante la actividad biológica. (FAO, 2020)

Este tipo de producción nace debido a la preocupación social de los riesgos para la salud y el ambiente de los agroquímicos sintéticos, actualmente la agricultura orgánica brinda la posibilidad al agricultor de obtener mayor utilidad porque los precios de productos orgánicos son más altos, y en el mercado han tenido un rápido crecimiento en los últimos años. La agricultura orgánica representa una oportunidad para que agricultores mejoren su calidad de vida y sus ingresos. (Sabourin, Patrouilleau, Le Coq, Vasquez, & Niederle, 2017)

La demanda de estos productos se da en mayor volumen en Norteamérica, Europa y Japón, con el crecimiento del mercado, muchos productores han decidido producir de manera orgánica crenado una presión competitiva sobre los precios y la calidad de los productos. (FAO, 2020)

1.2.3.2 *Certificación orgánica*

La producción y procesamiento de productos orgánicos debe ser inspeccionado o examinado por un organismo tercero independiente acreditado de acuerdo con el sistema de inspección establecido en la regulación aplicable. (Soto, 2020)

Obtener y mantener la certificación orgánica es un proceso continuo. Comienza cuando una operación crea e implementa un plan de sistema orgánico, que es revisado e inspeccionado por un certificador orgánico acreditado anualmente. (FAO, 2020)

Una vez que los productores han cumplido los requisitos, las empresas certificadoras pueden emitir un certificado y los logos aplicables pueden ser utilizados en los productos certificados. (FAO, 2020)

La producción agrícola con certificación orgánica ha recibido creciente atención en años recientes desde diversos abordajes científicos. La mayor parte de estos estudios se ha desarrollado desde las ciencias económicas y las ciencias agrarias. (Soto, 2020)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Se fundamentan en el pragmatismo, implica la recolección, análisis, integración de los datos cuantitativos y cualitativos; generan inferencias cuantitativas y cualitativas, es decir meta inferencias (mixtas). (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018)

Algunas de sus bondades son: perspectiva más amplia y profunda, mayor teorización, datos más “ricos” y variados, creatividad, indagaciones más dinámicas, mayor solidez y rigor, mejor “exploración y explotación” de los datos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018)

Se aplicó un enfoque mixto, a nivel cuantitativo, se analizó el comportamiento de indicadores financieros de rentabilidad y de tipo cualitativa para analizar las entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos y trabajadores.

2.2 Nivel de Investigación

Investigación Aplicada: Sirve para resolver problemas prácticos concretos, se caracteriza porque busca la aplicación y lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. (Paredes, 2019)

- Investigación relacional: permitió relacionar el proceso estratégico para mejorar la rentabilidad en un futuro.
- Investigación Documental: Se presenta información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar ideas. (Paredes, 2019)

2.3 Diseño de investigación

El diseño es no experimental

2.4 Tipo de estudio

Investigación Descriptiva: La investigación descriptiva es la que se utiliza, para describir la realidad de situaciones que se pretenda analizar, no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. (Veliz Intriago, 2018)

En la investigación se procedió a examinar las características de la empresa BSC OKO GARANTIE, definirlos y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

Investigación Explicativa: La investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada. (Yuni & Urbano, 2014)

Posterior a realizar un diagnóstico situacional, se abordó un análisis para determinar las causas que generan el problemas planteado, se realiza la interpretación de una realidad y se explica del por qué y para qué del objeto de estudio.

2.5 Población y muestra

Población Metodológicamente Spiegel (2019) menciona, "una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". La población de la empresa es un total de 19, colaboradores el mismo que no amerita realizar un muestreo ya que es perfectamente manejable.

- Colaboradores de la empresa: 36
- Clientes de la empresa: 758
- Alta dirección: 1

Muestra de clientes: Se procedió tomar una muestra poblacional, debido a la lejanía territorial de cada uno de los clientes y la dificultades de aplicar las encuestas a los altos mandos mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \frac{z^2(p * q)}{N}}$$

$$n = \frac{1,96^2(0.5 * 0.5)}{0.05^2 + \frac{1,96^2(0.5 * 0.5)}{758}}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,00126}$$

$$n = 256$$

n=	tamaño de la muestra	66
z=	nivel de confianza deseado	95% → 1,96
p=	proporción de la población con la característica deseada (éxito)	0.5
q=	proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)	0.5
e=	nivel de error dispuesto a cometer	5%
N=	tamaño de la población	256

Se tomó una muestra de 256 clientes fijos de la empresa.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Los métodos que se utilizó para la investigación propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa son los siguientes:

Método bibliográfico: Los métodos de información bibliográfica para investigación son aquellos que nos permitirán utilizar la información documental para permitir llevar a cabo nuestra investigación. (Yuni & Urbano, 2014)

En la investigación bibliográfica se utilizó

- Revisión bibliográfica sobre planeación financiera para mejorar la rentabilidad
- Recopilación de información de la empresa
- Revisión y análisis de datos empresariales de BCS OKO GARANTIE.

Método deductivo: Procedimiento que consiste desde un punto de partida o hipótesis y deduciendo sus consecuencia con la asesoría de la subyacente teórica presentadas en la investigación. (Yuni & Urbano, 2014)

Se intentó hallar el principio desconocido de un hecho conocido, las causas para la disminución de la rentabilidad empresarial.

Método de campo: Un proceso científico que permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar la situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines sistemáticos y prácticos. (Blandez, Proceso administrativo, 2015)

La investigación se realizó en la empresa para encontrar el objeto del estudio, permitiendo el conocimiento sobre el proceso de investigación y el manejo de los datos bajo un diseño exploratorio, descriptivo permitiendo analizar de manera objetiva.

Técnicas: las técnicas que se utilizó fueron:

Encuestas: Es una técnica de recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, mediante el uso de entrevistas personales para obtener datos. (Lopez, Montes, & Arias, 2018)

Las encuestas varían enormemente en su alcance, diseño y contenido, de ahí la abundante tipología de encuestas que existe, aunque todas ellas tienen aspectos comunes. Entre las variedades más comunes tenemos las encuestas abiertas y las encuestas cerradas. Pero, de acuerdo con la finalidad que se propone, se habla de cuatro tipos de encuestas: descriptivas, explicativas, seccionales y longitudinales. (Rojas Plasencia, Vilaú Aguiar, & Camejo Puentes, 2018)

En la empresa BSC OKO GARANTIE se procedió a aplicar las encuestas a los trabajadores de la empresa; se formularon preguntas cerradas; el tipo de preguntas aplicadas fueron seccionales.

Entrevista: Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (Rojas Plasencia, Vilaú Aguiar, & Camejo Puentes, 2018)

La entrevista se aplicó al gerente de la empresa, quien tiene conocimiento del manejo en todos los niveles directivo, administrativo y financiero de la empresa.

Observación: Registro visual de una situación real, consignando los acontecimientos según algún esquema previsto. Permite conocer la realidad mediante la senso-percepción directa de entes y procesos, para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo. (Rivera Porras, 2018)

La Observación aplicada en el presente trabajo buscará ser orientada hacia un objetivo, planificada, objetiva y apoyada en juicios de realidad y no en juicios de valor.

Instrumentos: Estados Financieros: Se revisará el Estado financiero que muestra el valor de lo que la empresa tiene (activos) y lo que la empresa debe (pasivos) en un momento específico de tiempo, desde el punto de vista contable.

Guía de entrevista: Se trata de un cuestionario que contiene preguntas abiertas; el contacto con el entrevistado es cercano.

Guía de encuesta: Se trata de un cuestionario que contiene preguntas abiertas; el contacto con el entrevistado no es cercano, se aplicarán encuestas online por la lejanía territorial de los clientes de la empresa.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

Una vez aplicados los instrumentos de técnicas de recolección de datos se presentan los resultados obtenidos.

3.1.1 Análisis y resultados de la encuesta a los clientes

Los clientes de BSC OKO GARANTIE, son productores agrícolas quienes producen cultivos orgánicos se encuentran en todo el Ecuador; la técnica de recolección de datos fue la encuesta.

1. ¿Cómo califica al inspector en los siguientes factores?

Tabla 1-3: Calificación al inspector

Factor	Insatisfactorio	%	Poco Satisfactorio	%	Indiferente	%	Satisfactorio	%	Muy satisfactorio	%	Total	%
Atención	0	0%	12	5%	25	10%	154	60%	65	25%	256	100%
Conocimiento	0	0%	9	4%	4	2%	185	72%	58	23%	256	100%
Puntualidad	0	0%	25	10%	52	20%	102	40%	77	30%	256	100%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado por: (Moya, 2019)

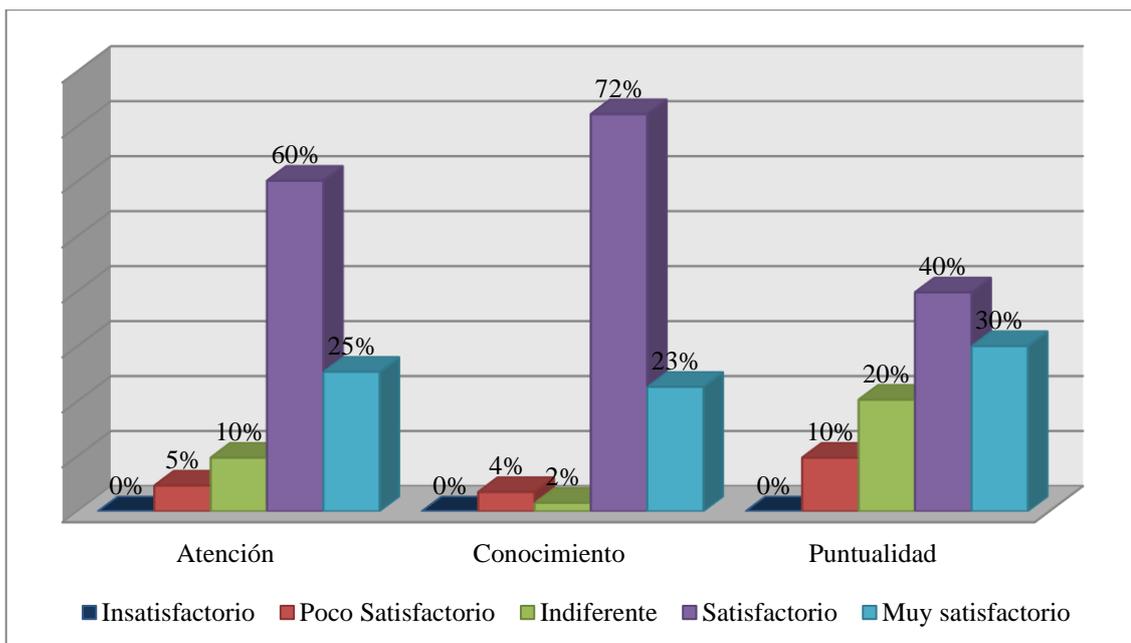


Gráfico 1-3: Calificación al inspector

Fuente: Encuesta clientes

Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- La calificación al inspector con respecto al parámetro de atención da como resultado que: 154 personas (60%) consideran como satisfactorio, mientras que 65 clientes (25%) catalogan como muy satisfactorio; para 25 personas (10%) es indiferente, finalmente para 12 personas (5%) la atención es poco satisfactorio.

En lo referente al conocimiento del inspector se obtuvo que 185 personas (72%) lo consideren satisfactorio, 58 personas (23%) catalogan como muy satisfactorio, mientras que 9 personas (4%) es poco satisfactorio; finalmente 4 clientes (2%) es indiferente.

Con respecto a la puntualidad 102 personas (40%) consideran como satisfactorio, mientras que 77 clientes (30%) catalogan como muy satisfactorio; para 52 personas (20%) es indiferente, finalmente para 25 personas (10%) poco satisfactorio.

Análisis.- Se puede evidenciar que la apreciación del cliente con respecto al inspector a parámetros como atención, conocimiento y puntualidad es aceptable; puesto que muchos lo califican como satisfactorio y muy satisfactorio. En un número menor para los clientes estos aspectos son indiferentes a la hora de solicitar el servicio.

2. ¿Cómo califica los servicios de certificación en los siguientes factores?

Tabla 2-3: Servicios de certificación

Factor	Insatisfactorio		Poco Satisfactorio		Indiferente		Satisfactorio		Muy satisfactorio		Total	%
		%		%		%		%		%		
Tiempo de entrega prometido	15	6%	103	40%	112	44%	8	3%	18	7%	256	100%
Calidad	0	0%	0	0%	0	0%	154	60%	102	40%	256	100%
Precio	0	0%	0	0%	77	30%	128	50%	51	20%	256	100%

Fuente: Encuesta clientes
Realizado por: Moya, J. 2020

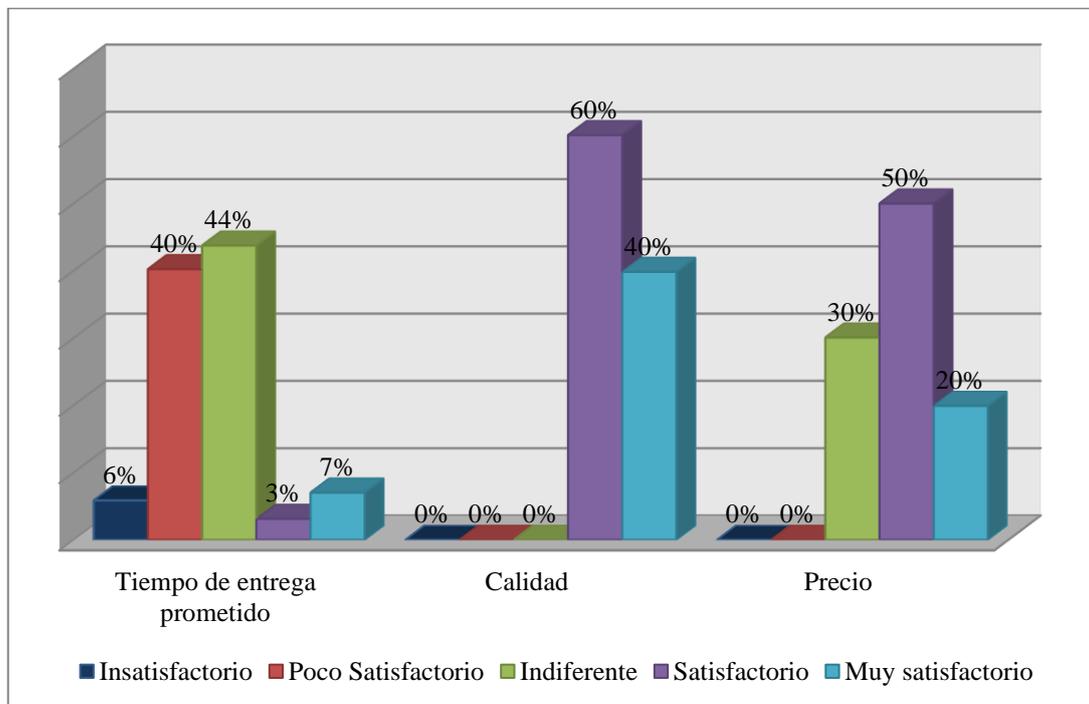


Gráfico 2-3: Servicios de certificación

Fuente: Encuesta clientes
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- Los servicios de certificación según la perspectiva del cliente con respecto al tiempo de entrega promedio dan como resultado que: 112 personas (44%) consideran indiferente, mientras que 103 clientes (40%) catalogan como poco satisfactorio; para 18 personas (7%) muy satisfactorio, 15 personas (6%) lo consideran insatisfactorio; finalmente para 8 personas (3%) el tiempo de entrega es satisfactorio.

En lo referente a la calidad del servicio de certificación se obtuvo que 154 personas (60%) lo consideren satisfactorio, 102 personas (40%) catalogan como muy satisfactorio.

Con respecto al precio, 128 personas (50%) consideran como satisfactorio, mientras que 77 clientes (30%) catalogan como indiferente; para 51 personas (20%) es muy satisfactorio.

Análisis.- La perspectiva del cliente con respecto a los servicios de certificación que ofrece la empresa en relación al tiempo de entrega existe diversidad de criterios para unos lo consideran indiferente, mientras que para otros es poco satisfactorio e insatisfactorio. Como contrapeso se considera a la calidad y del precio como proporcionados.

3. ¿Cómo califica la asesoría? en cuanto a:

Tabla 3-3: Servicio de asesoría

Factor	Insatisfactorio	%	Poco Satisfactorio	%	Indiferente	%	Satisfactorio	%	Muy satisfactorio	%	Total	%
Compromiso	0	0%	0	0%	26	10%	154	60%	76	30%	256	100%
Conocimiento	0	0%	0	0%	17	7%	160	63%	79	31%	256	100%
Comunicación	0	0%	0	0%	76	30%	128	50%	52	20%	256	100%

Fuente: Encuesta clientes
Realizado por: Moya, J. 2020

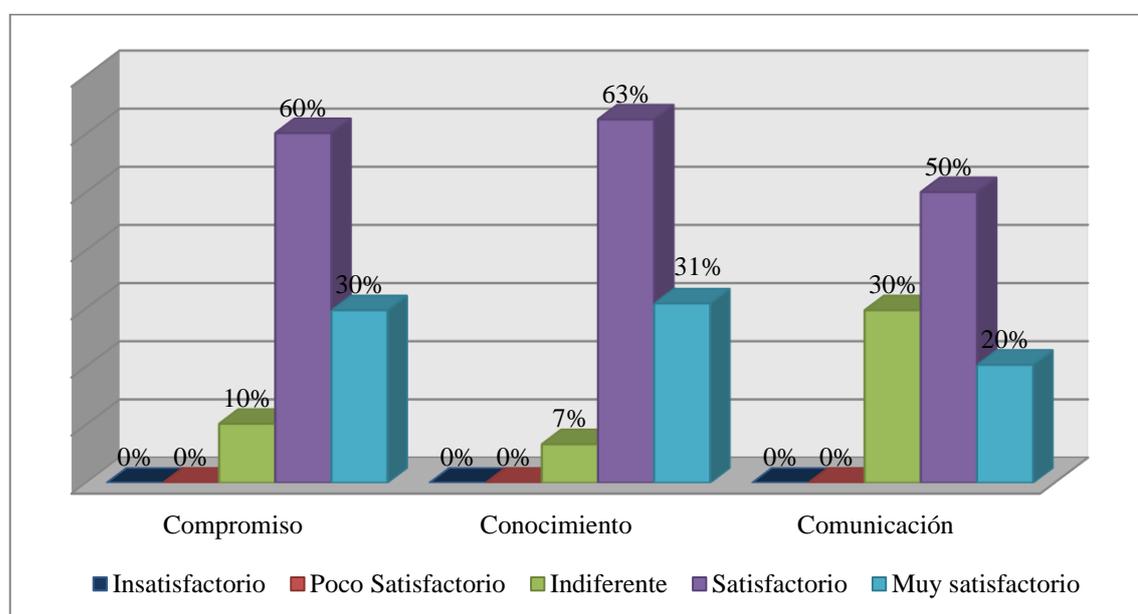


Gráfico 3-3: Servicios de asesoría

Fuente: Encuesta clientes
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- La perspectiva en relación de asesoría - compromiso según el cliente dan como consecuencia que: 154 personas (60%) consideran muy satisfactorio; mientras que 76 clientes (30%) catalogan como muy satisfactorio; para 26 personas (10%) indiferente.

En lo referente al conocimiento se obtuvo que 160 personas (63%) lo consideren satisfactorio, 79 personas (31%) catalogan como muy satisfactorio; mientras que para 17 clientes (7%) es indiferente.

En relación a la comunicación, 128 personas (50%) consideran como satisfactorio, mientras que 76 clientes (30%) catalogan como indiferente; para 52 personas (20%) es muy satisfactorio.

Análisis.- La perspectiva del cliente con respecto a la asesoría bajo los parámetros de compromiso, comunicación y conocimiento que ofrece la empresa se evidencia como satisfactorio y muy satisfactorio. Por lo que se denota que existen dentro de la empresa políticas orientadas a la correcta asesoría al cliente.

4. Basado en su experiencia con nuestro servicio de Atención al cliente, por favor califique los siguientes aspectos

Tabla 4-3: Atención al cliente

Factor	Insatisfactorio	%	Poco Satisfactorio	%	Indiferente	%	Satisfactorio	%	Muy satisfactorio	%	Total	%
	Oportuna Información	0	0%	8	3%	57	22%	140	55%	51	20%	256
Resolución del Problema	2	1%	15	6%	77	30%	112	44%	50	20%	256	100%
Facilidad para contactar	0	0%	32	13%	109	43%	98	38%	17	7%	256	100%
Amabilidad de la persona que lo atendió	0	0%	2	1%	90	35%	100	39%	64	25%	256	100%

Fuente: Encuesta clientes
Realizado por: Moya, J. 2020

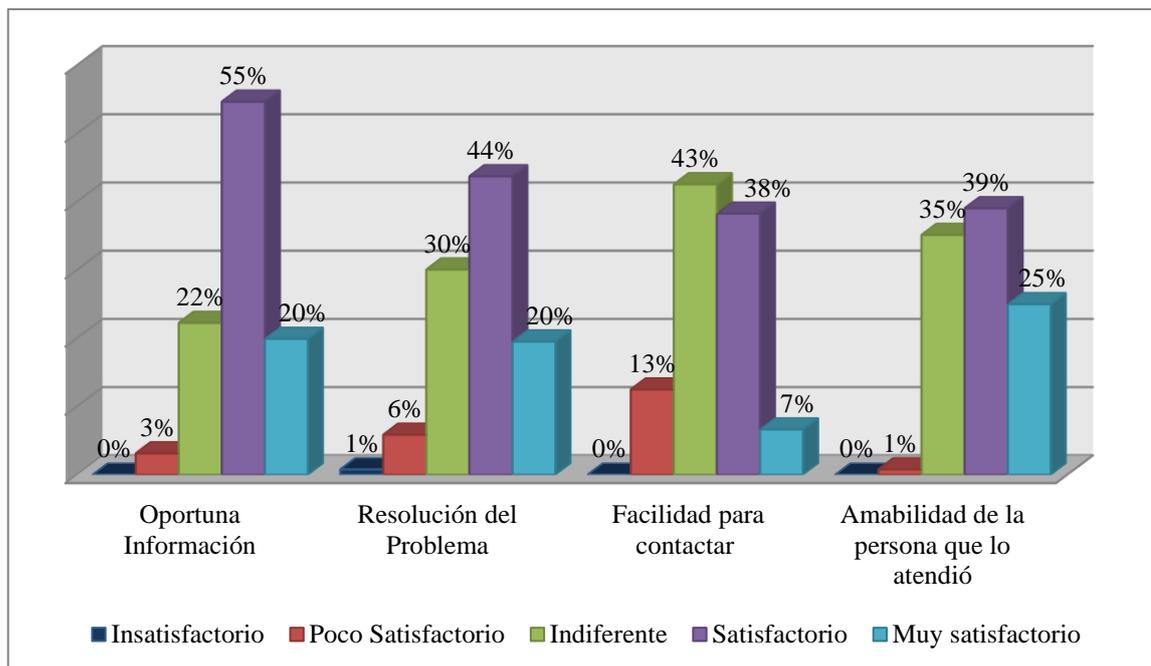


Gráfico 4-3: Servicios de asesoría

Fuente: Encuesta clientes
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- La calificación con respecto al parámetro de atención al cliente en lo referente a la información oportuna da como consecuencia que: 140 personas (55%) consideran como satisfactorio, mientras que 57 clientes (22%) catalogan como indiferente;

para 51 personas (20%) es muy satisfactorio, finalmente para 8 personas (3%) la atención es poco satisfactorio.

En lo concerniente a la resolución del problema se obtuvo que 112 personas (44%) lo consideren satisfactorio, 77 personas (30%) es indiferente, mientras que 50 personas (20%) es muy satisfactorio; para 15 clientes (6%) les es poco satisfactorio; y finalmente 2 clientes (1%) es insatisfactorio.

Con respecto a la facilidad para contactar 109 personas (43%) consideran indiferente, mientras que 98 clientes (38%) catalogan como satisfactorio; para 32 personas (13%) lo consideran poco satisfactorio, finalmente para 17 personas (7%) muy satisfactorio.

En lo referente a la amabilidad de la persona que lo atendió se obtuvo que 100 personas (39%) consideran satisfactorio, mientras que 90 clientes (35%) catalogan como indiferente; para 64 personas (25%) lo consideran muy satisfactorio, finalmente para 2 personas (1%) poco satisfactorio.

Análisis.- Se puede evidenciar que la apreciación del cliente con respecto a su atención a la información oportuna, resolución del problema, facilidad para contactar y la amabilidad de la persona que le atendió, nos muestra que existe equilibrio en el criterio de los mismos, observando que muchos lo catalogan como satisfactorio, sin embargo para otros clientes estos parámetros les es indiferente.

5. ¿Cómo califica a BCS ÖKO-GARANTIE, en la atención de necesidades imprevistas o urgentes?

Tabla 5-3: Atención de necesidades

Factor	Total	%
Eficiente	162	63%
Deficiente	15	6%
Indiferente	79	31%
Total		100%

Fuente: Encuesta clientes
Realizado por: Moya, J. 2020

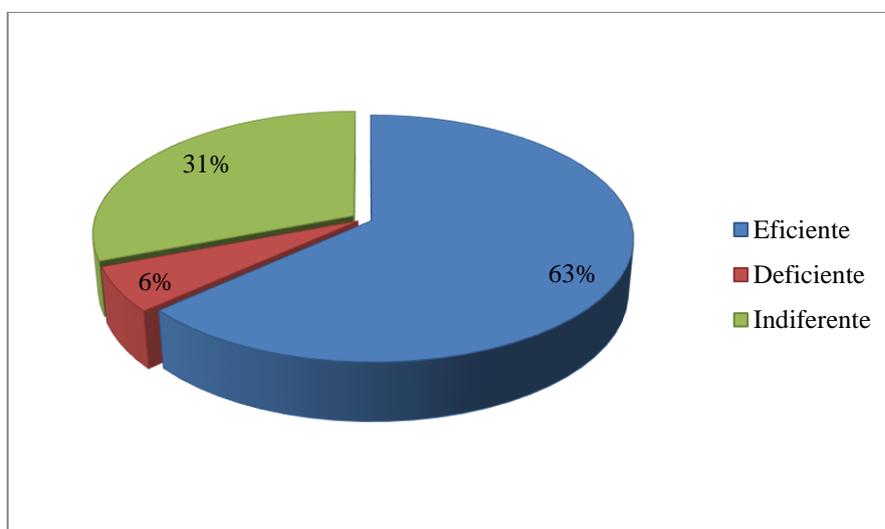


Gráfico 5-3: Atención de necesidades

Fuente: Encuesta clientes
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En el gráfico se puede evidenciar que para 162 personas (63%) consideran la atención a las necesidades imprevistas o urgentes como eficiente, mientras que 79 clientes (31%) lo catalogan como indiferente; finalmente 15 personas (6%) lo consideran como deficiente.

Análisis.- La atención de necesidades imprevistas o urgentes que proporciona la empresa al cliente es catalogada como eficiente, sin embargo un porcentaje de clientes este aspecto es indiferente.

3.1.2 Análisis y resultados de la encuesta a los trabajadores

1. ¿Posee título de tercer nivel en el área en que se desempeña?

Tabla 6-3: Nivel de instrucción del personal

Criterio	Valor	%
Si	17	85%
No	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

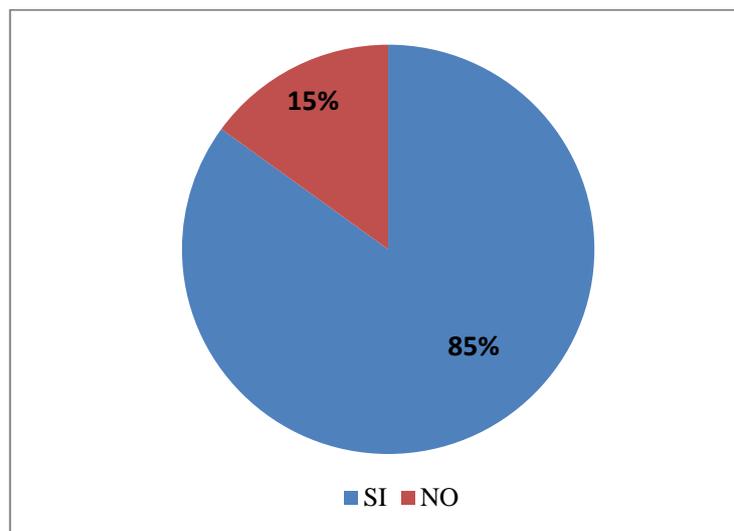


Gráfico 6-3: Nivel de instrucción del personal

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 17 personas (85%) poseen título profesional de tercer nivel a fin al cargo que desempeña; mientras que 3 personas (15%) poseen título que no se relaciona al área de trabajo.

Análisis.- De los datos obtenidos gran parte del personal cuenta con título acorde al área de trabajo que desempeña, entre los que se destacan están: Ingenieros Agrónomos, Sistemas, Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Marketing, Administración de Empresas, Comercio Exterior y Agroindustrial; que van conforme al tipo de actividad que desarrolla la empresa.

2. ¿BCS ÖKO-GARANTIE posee un plan estratégico?

Tabla 7-3: Existencia de un plan estratégico

Criterio	Valor	%
Si	11	55%
No	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

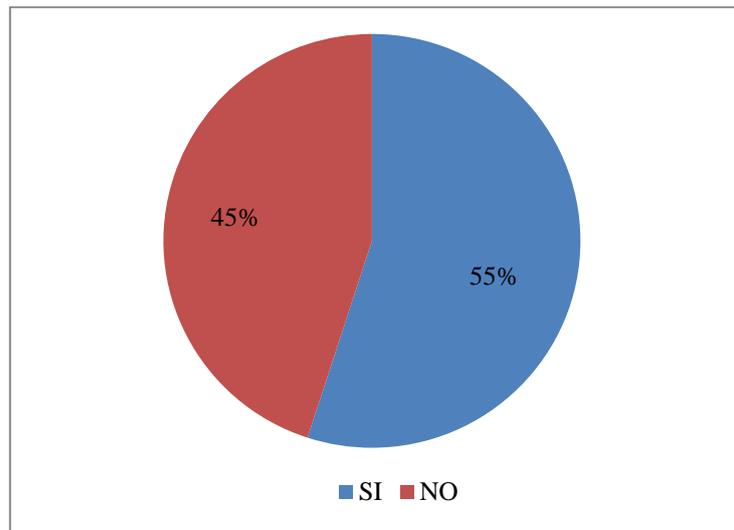


Gráfico 7-3: Existencia de un plan estratégico

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 11 personas (55%) conocen que la empresa si posee un plan estratégico; mientras que 9 personas (45%) no saben.

Análisis.- No se puede establecer con certeza la existencia o no de un plan estratégico empresarial, puesto que los datos obtenidos son casi similares. Asimismo estos datos pueden ser el reflejo al desconocimiento del personal a este tipo de información.

3. ¿Conoce la misión y visión de BSC OKO-GARANTIE?

Tabla 8-3: Conocimiento de misión y visión empresarial

Criterio	Valor	%
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

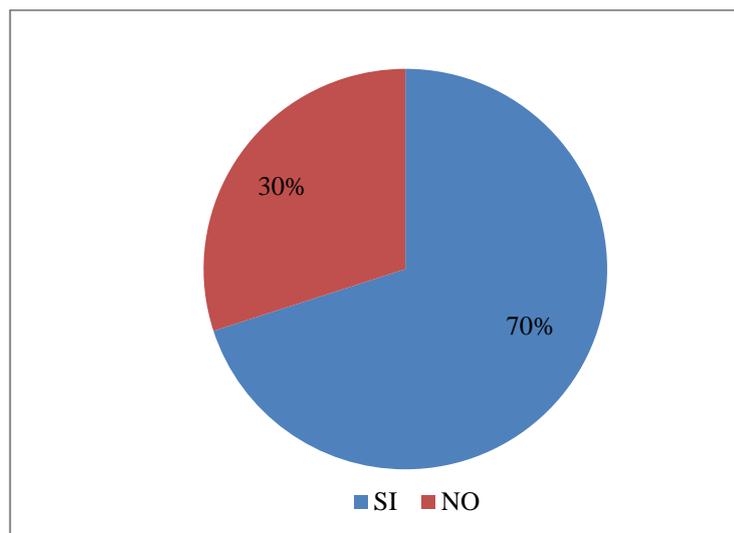


Gráfico 8-3: Conocimiento de misión y visión empresarial

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 14 personas (70%) si conocen a cabalidad la misión y visión de la empresa; mientras que 6 personas (30%) no saben.

Análisis.- Un buen porcentaje de trabajadores poseen conocimiento de la misión y visión en la cual se desenvuelve la empresa el mismo que se basa en contribuir a la transparencia de la calidad, seguridad y sostenibilidad de los productos y servicios; sin embargo algunos encuestados ejecutan su trabajo sin considerar cuales son los fines por los cuales la empresa ha sido creada.

4. En estos 2 años BSC OKO -GARANTIE. ¿Ha introducido nuevos servicios?

Tabla 9-3: Nuevos servicios

Criterio	Valor	%
Si	12	60%
No	8	40%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

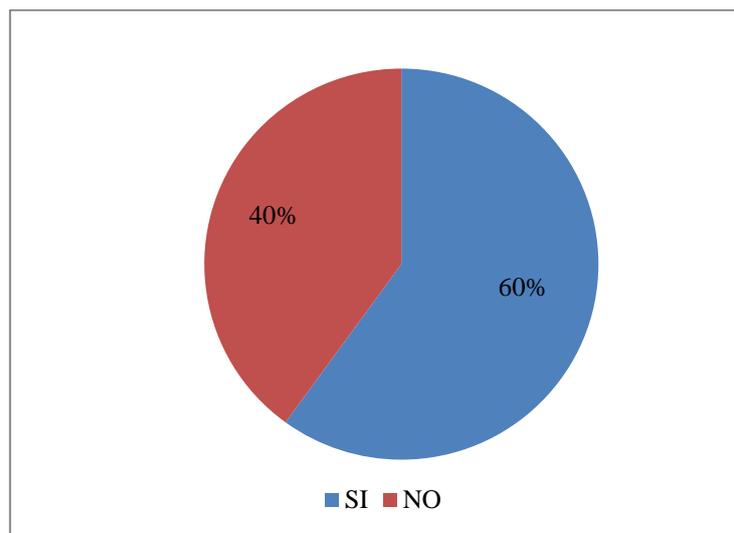


Gráfico 9-3: Nuevos servicios

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 12 personas (60%) manifiesta que en estos 2 años BSC OKO –GARANTIE ha introducido nuevos servicios; mientras que 8 personas (40%) indican que no.

Análisis.- Según se puede evidenciar los encuestados manifiestan que la empresa ha incursionado en ofrecer nuevos servicios en los que se destacan Certificación BPM, BPA, Global Gap, SMETA, y Flor Ecuador.

5. ¿Tiene usted conocimiento si los objetivos de la empresa son revisados periódicamente?

Tabla 10-3: Objetividad empresarial

Criterio	Valor	%
Si	11	55%
No	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

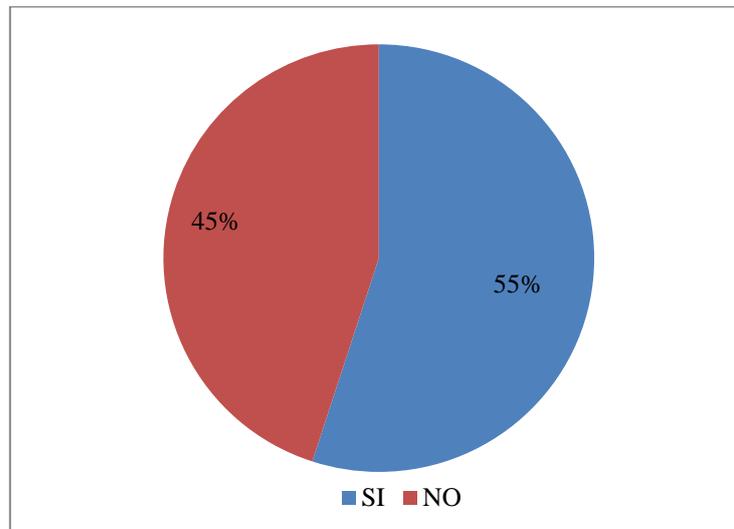


Gráfico 10-3: Objetividad empresarial

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 11 personas (55%) manifiesta tener conocimiento que los objetivos de la empresa son revisados periódicamente; mientras que 9 personas (45%) indican que no.

Análisis.- La política interna de la empresa busca revisar periódicamente los objetivos por los cuales fueron instauradas, sin embargo también se evidencia que muchos trabajadores desconocen este tipo de acciones empresariales.

6. ¿En su puesto de trabajo tiene indicadores de medición de desempeño?

Tabla 11-3: Indicadores de medición

Criterio	Valor	%
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

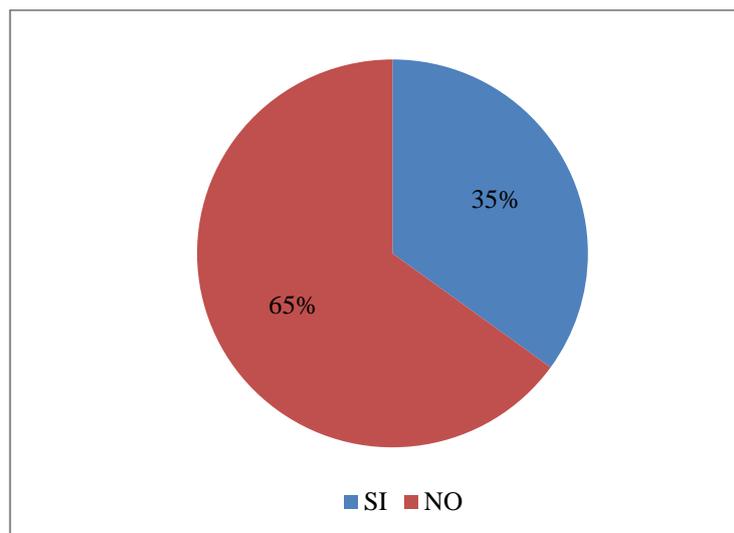


Gráfico 11-3: Indicadores de medición

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 7 personas (35%) indican que en su puesto de trabajo si tienen indicadores de medición de desempeño; mientras que 13 personas (65%) exteriorizan que no existe.

Análisis.- Algunas áreas de la empresa incorporan indicadores que permiten medir el desempeño de sus trabajadores y son ejecutadas periódicamente; mientras que en otras pueden existir y no se las lleva a cabo; o simplemente no existen.

7. ¿BSC ÖKO-GARANTIE publica a sus colaboradores los indicadores de gestión operativa?

Tabla 12-3: Indicadores de Gestión operativa

Criterio	Valor	%
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

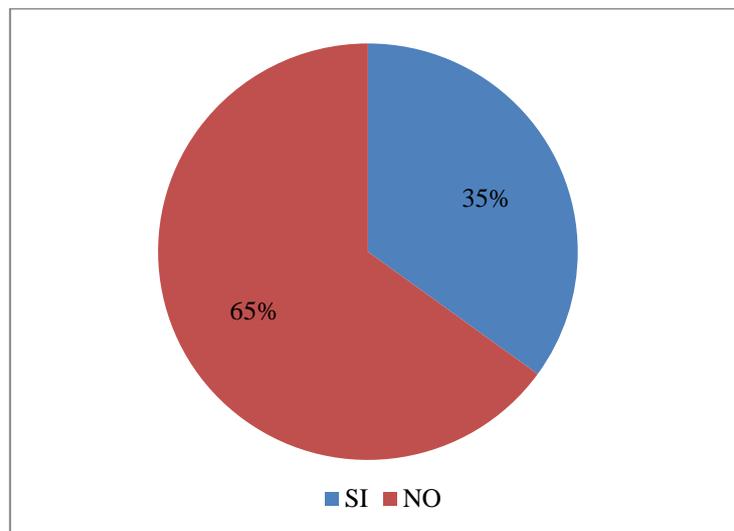


Gráfico 12-3: Indicadores de Gestión operativa

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 7 personas (35%) indican que si se publica a sus colaboradores los indicadores de gestión operativa; mientras que 13 personas (65%) exteriorizan que no lo realizan.

Análisis.- Conocer los indicadores de gestión es de suma importancia puesto que estos nos muestran si la empresa está encaminada o no en sus objetivos. Un porcentaje de los encuestados manifiesta que no se exhibe o publican estos indicadores por lo cual genera desconocimiento a nivel operativo.

8. ¿BSC ÖKO-GARANTIE publica a sus colaboradores los indicadores de gestión financiera?

Tabla 13-3: Indicadores de Gestión Financiera

Criterio	Valor	%
Si	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Realizado por: Moya, J. 2020

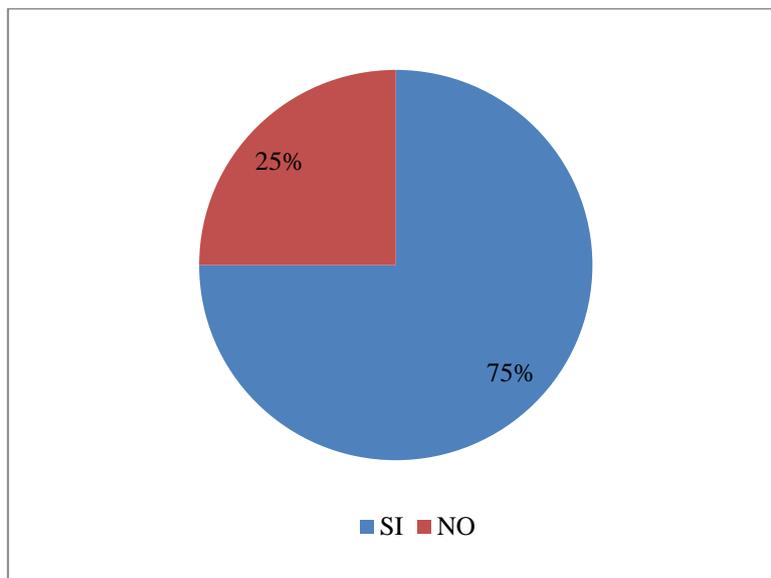


Gráfico 13-3: Indicadores de Gestión Financiera

Fuente: Encuesta a trabajadores

Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 15 personas (75%) indican que si se publica a sus colaboradores los indicadores de gestión financiera; mientras que 5 personas (25%) exteriorizan que no lo realizan.

Análisis.- En contraparte a la gestión operativa que no se expone; un buen porcentaje de los encuestados manifiesta que la gestión financiera es de conocimiento general, por lo que es positivo para la empresa.

9. ¿Cómo colaboradores de BSC ÖKO-GARANTIE tienen fácil acceso a revisar datos de la gestión de ventas?

Tabla 14-3: Gestión de ventas

Criterio	Valor	%
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

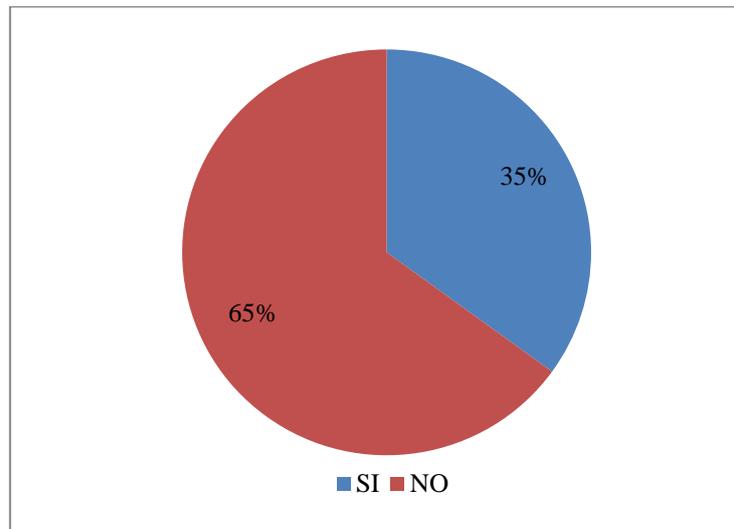


Gráfico 14-3: Gestión de ventas

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 7 personas (35%) indican que tienen fácil acceso a revisar datos de la gestión de ventas; mientras que 13 personas (65%) exteriorizan que no lo realizan.

Análisis.- El acceso a la información con respecto a la gestión de ventas es muy restringido por parte de los trabajadores. Muy pocos tiene conocimiento de los movimientos empresariales, se puede establecer que los funcionarios de más alto rango tienen acceso a dicha información.

10. En base a las siguientes afirmaciones, indique su nivel de conformidad

Tabla 15-3: Nivel de conformidad del trabajador

Criterios	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		Acuerdo		Totalmente de acuerdo		
	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	TOTAL
Las condiciones salariales para usted son buenas	3	15 %	6	30 %	4	20 %	7	35 %	0	0%	100%
La relación con los compañeros de trabajo es buena	0	0%	1	5%	6	30 %	12	60 %	1	5%	100%
Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo	0	0%	2	10 %	5	25 %	8	40 %	5	25 %	100%
Se siente parte del equipo de trabajo	0	0%	0	0%	6	30 %	8	40 %	6	30 %	100%
La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente	0	0%	4	20 %	3	15 %	8	40 %	5	25 %	100%
Conoce las tareas que desempeña otras áreas	3	15 %	2	10 %	8	40 %	6	30 %	1	5%	100%
Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo	0	0%	0	0%	2	10 %	16	80 %	2	10 %	100%
Los procesos internos se llevan a cabo de manera correcta	0	0%	5	25 %	11	55 %	4	20 %	0	0%	100%
La comunicación con los directivos es óptimo	0	0%	2	10 %	6	30 %	8	40 %	4	20 %	100%
Mi relación con los clientes es la adecuada	1	5%	0	0%	5	25 %	11	55 %	3	15 %	100%
Recibo incentivos por mi buen desempeño	8	40 %	3	15 %	7	35 %	2	10 %	0	0%	100%
Mi horario de trabajo es el adecuado	1	5%	0	0%	5	25 %	6	30 %	8	40 %	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Realizado por: Moya, J. 2020

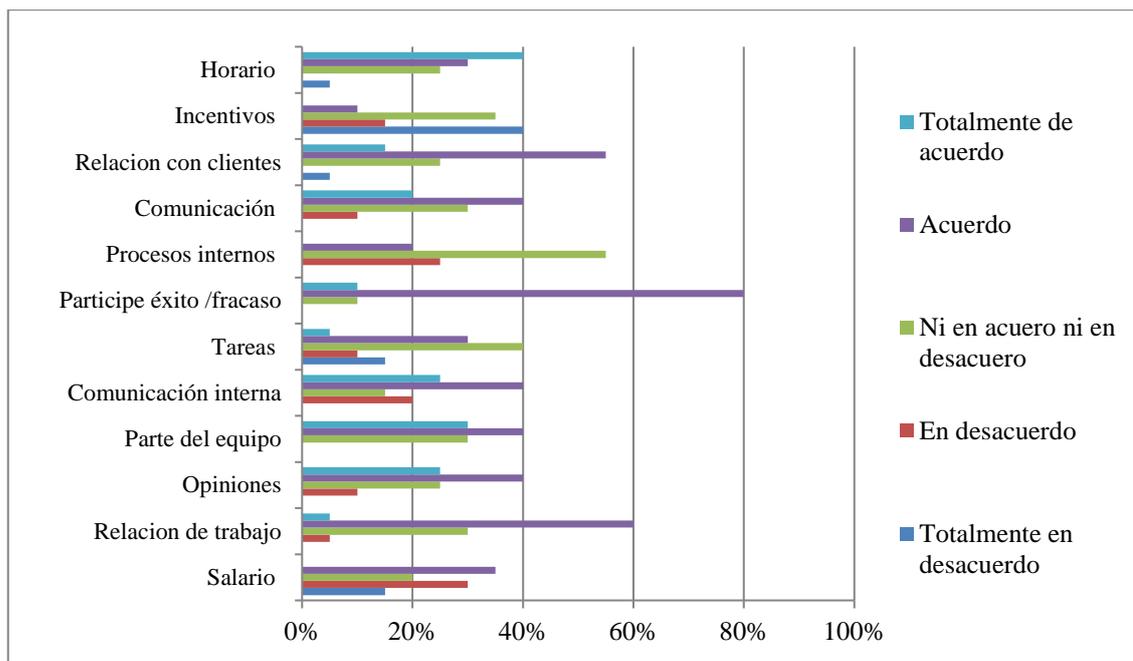


Gráfico 15-3: Nivel de conformidad del trabajador

Fuente: Encuesta a trabajadores

Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico en relación a las condiciones salariales se puede evidenciar que 3 personas (15%) indican estar totalmente en desacuerdo, 6 personas (30%) exteriorizan estar en desacuerdo, 4 personas (20%) ni en acuerdo ni en desacuerdo; 7 personas (35%) están de acuerdo.

En correspondencia a la relación con los compañeros de trabajo se puede evidenciar que 1 persona (5%) indica estar en desacuerdo, 6 personas (30%) exteriorizan ni en acuerdo ni en desacuerdo, 12 personas (60%) están de acuerdo; finalmente 1 persona (5%) está totalmente de acuerdo.

En correspondencia al criterio que manifiesta que si le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo, se puede evidenciar que 2 personas (10%) indican estar en desacuerdo, 5 personas (25%) exteriorizan ni en acuerdo ni en desacuerdo, 8 personas (40%) están de acuerdo; finalmente 5 personas (25%) está totalmente de acuerdo.

En correspondencia al criterio que manifiesta que si se siente parte del equipo de trabajo, se puede evidenciar que 6 personas (30%) indican ni en acuerdo ni en desacuerdo, 8 personas (40%) exteriorizan estar de acuerdo, 6 personas (30%) están totalmente de acuerdo.

En correspondencia al criterio que manifiesta que si la comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente, se puede evidenciar que 4 personas (20%) indican estar en

desacuerdo, 3 personas (15%) exteriorizan ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8 personas (40%) están de acuerdo y finalmente 5 persona (25%) están totalmente de acuerdo.

En correspondencia al criterio que manifiesta que se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo, se puede evidenciar que 2 personas (10%) ni de acuerdo ni en desacuerdo; 16 personas (80%) de acuerdo y finalmente 2 personas (10%) están totalmente de acuerdo.

En correspondencia al criterio que manifiesta que si los procesos internos se llevan a cabo de manera correcta, se puede evidenciar que 5 personas (25%) indican estar en desacuerdo, 11 personas (55%) exteriorizan ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 personas (20%) están de acuerdo.

En correspondencia al criterio que manifiesta que si la comunicación con los directivos es óptima, se puede evidenciar que 2 personas (10%) indican estar en desacuerdo, 6 personas (30%) exteriorizan ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8 personas (40%) están de acuerdo y finalmente 4 persona (20%) están totalmente de acuerdo.

En correspondencia al criterio que manifiesta que la relación con los clientes es la adecuada, se puede evidenciar que 1 persona (5%) indican estar totalmente en desacuerdo, 5 personas (25%) exteriorizan ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11 personas (55%) están de acuerdo y finalmente 3 persona (15%) están totalmente de acuerdo.

En correspondencia a la relación donde se manifiesta si recibe incentivos por su buen desempeño, se puede evidenciar que 8 personas (40%) indican estar totalmente en desacuerdo, 3 personas (15%) manifiestan estar en desacuerdo; mientras que 7 personas (35%) exteriorizan ni en acuerdo ni en desacuerdo, 2 personas (10%) están de acuerdo.

En correspondencia a la relación donde se manifiesta el horario de trabajo es el adecuado, se puede evidenciar que 1 persona (5%) indican estar totalmente en desacuerdo; mientras que 5 personas (25%) exteriorizan ni en acuerdo ni en desacuerdo, 6 personas (30%) están de acuerdo; finalmente 8 personas (40%) está totalmente de acuerdo.

Análisis.- Las contestaciones expuestas por los trabajadores a los diferentes indicadores, muestran la diversidad de criterios, en conjunto se evidencia que existe cierta satisfacción a aspectos como sentirse partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo, lo cual indica que existe una vinculación y pertenencia empresarial; de la misma forma a aspectos como

horarios de trabajo, sueldo. Sin embargo se puede evidenciar también que muchos trabajadores no se encuentran ni de acuerdo o desacuerdo a varios aspectos citados, por lo que se lo consideraría como indiferente.

11. Indique una sugerencia para el incremento de ventas y clientes en la empresa

Tabla 16-3: Sugerencias

Criterio	Valor	%
Mejora servicios	8	40%
Mejorar procesos/tiempos	10	50%
Capacitación	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

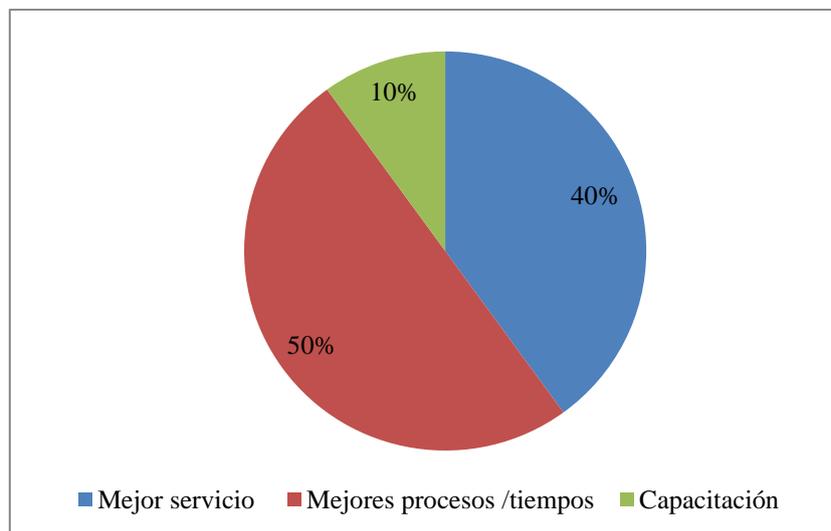


Gráfico 16-3: Sugerencias

Fuente: Encuesta a trabajadores
Realizado por: Moya, J. 2020

Interpretación.- En referencia a la tabla y gráfico se puede evidenciar que 10 personas (50%) sugieren mejorar los procesos/ tiempos; mientras que 8 personas (40%) exteriorizan que se debe mejorar el servicio, y finalmente 2 personas (10%) manifiestan que debe existir capacitaciones.

Análisis.- Se evidencia que las sugerencias por parte de los trabajadores para mejorar el incremento de ventas y clientes de la empresa están orientadas a dar un mejor servicio a los clientes, ofertando nuevos certificados, mejorando y consolidando los procesos internos.

3.2 Discusión de resultados

BCS OKO GARANTIE, es una empresa certificadora donde el inspector cumple un papel muy importante ya que es el vínculo directo entre el cliente y la empresa; razón por la cual se identificó que las cualidades más relevantes calificadas como satisfactorias por el cliente son el conocimiento y la atención; evidenciando que la puntualidad es una cualidad que debe mejorar ya que para el 10% es poco satisfactoria.

En referencia a la emisión de certificados como tal, se verifica un descontento con el tiempo de entrega, y una conformidad con la calidad y el precio. La asesoría que brinda la empresa es muy bien reconocida calificando mayoritariamente como satisfactorios al compromiso, comunicación y conocimiento.

La atención se ha evaluado también según diversos parámetros entre ellos la oportuna información, resolución del problema, facilidad para contactar y amabilidad de la persona que lo atendió, cualidades que son definidas como satisfactorias. Ante la existencia de necesidades urgentes de los clientes también se considera, mayoritariamente que la atención es eficiente.

Acerca de las condiciones laborales se resalta una leve inconformidad con el salario recibido y los incentivos laborales; se espera una mejora en la comunicación interna y en los procesos internos; y los trabajadores están satisfechos con el ambiente laboral y tienen un alto compromiso empresarial.

No todo el personal posee un título de tercer nivel, en el área que se desempeña. Se logró determinar que la empresa no posee un plan estratégico, pese a que los objetivos empresariales son revisados periódicamente, sin embargo al carecer de esta herramienta se dificulta el cumplimiento de metas empresariales, la mayoría de trabajadores desconocen la misión y visión empresarial y los puestos de trabajo no tienen indicadores de desempeño. BSC ÖKO-GARANTIE no publica a sus colaboradores los indicadores de gestión operativa, indicadores de gestión financiera ni datos de gestión de ventas.

Los trabajadores proponen la reducción de tiempos en los procesos, incentivar los servicios y generar capacitación al personal.

De esta manera se evidencia la necesidad de implementar un plan estratégico para la consecución de los objetivos y mejora de las capacidades de BSC ÖKO-GARANTIE.

3.3 Propuesta

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA BCS OKO-GARANTIE, PERÍODO 2019-2023”

3.3.1 Fase de análisis del entorno

3.3.1.1 Análisis externo

Para la investigación del entorno externo se analizó el ambiente político, económico, social, tecnológico y ambiental que pueden afectar o favorecer a la empresa certificadora

Tabla 17-3: Análisis de factores externos

Dimensión	Factor	Nivel de impacto	Comportamiento e implicaciones en la actividad agrícola	Fuente
Político	Inestabilidad económica del país	Alto	Tras la pandemia mundial la economía de Ecuador se encuentra en crisis donde el escenario depende de la reacción de los consumidores, y la recuperación del sector exportador se prevé que será lenta.	El Universo, 2020
Político	Políticas de apoyo a los agricultores	Medio	El Estado estimulará la producción agroecológica, orgánica y sustentable, a través de mecanismos de fomento, programas de capacitación, líneas especiales de crédito y mecanismos de comercialización en el mercado interno y externo, entre otros. El estado subsidia cierta parte del valor de semillas certificadas como incentivo a los productores. Los kits son paquetes subsidiados y pueden ser financiados con un crédito de Ban Ecuador B.P., esto da estabilidad a los clientes.	Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2013 MAG, 2019
Político	Políticas de apoyo a la exportación de productos orgánicos.	Medio	Gobierno Nacional aprobó mediante Decreto Ejecutivo No. 1419 de 18 de mayo del 2006, las "Políticas de Estado para el Sector Agropecuario 2006-2011" que establece, entre otros aspectos, el	Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica

			fortalecimiento e implementación de una estrategia de exportación orientada a posicionar productos diversificados y diferenciados con una adecuada calidad como los productos orgánicos.	Agropecuaria en el Ecuador
Económico	Variabilidad de precios de productos agrícolas.	Alto	En el sector agrícola (incluyendo a la silvicultura y la pesca) se registró la mayor alza de precios en los insumos, con un 0,901 %. El sector de alimentos y bebidas le sigue con un 0,551 %.	(INEC) 2019
Económico	Nuevos Impuestos fijados por el gobierno para las empresas	Alto	La recuperación de la economía mundial es incierta y según el Fondo Monetario Internacional (FMI) es improbable proyectar una mejoría en el 2021. Esto impacta en las cadenas de producción así como de suministro, y en el dinamismo del comercio internacional. Menos liquidez financiera entre el sector productivo y empresarial afecta severamente la recaudación tributaria.	CAMAE, 2020
Económico	Costo alto de productos orgánicos para el consumidor final	Medio	En la actualidad, los productos orgánicos que se venden en el mercado interno reciben un sobreprecio que oscila entre el 20 y el 30 por ciento por encima de los productos convencionales	(FAO,2019)
Económico	Exclusión del precio de una certificación orgánica en el presupuesto del agricultor	Alto	Los costos precisos dependen de la casa certificadora u Organismo Certificador específico con el cual se trabajará.	(Agrocalidad, 2019)
Social	El nivel de ingresos de los productores se ha reducido en	Alto	El ingreso total promedio mensual en Ecuador es de 892,9 dólares frente a 809,6 dólares de gasto promedio mensual. En el área urbana el ingreso promedio es de 1.046,3 dólares y su gasto es de 943,2 dólares, mientras en el	(INEC, 2019)

	los últimos años.		área rural el ingreso es de 567,1 dólares en comparación a un gasto de 526,2 dólares.	
Social	Los patrones de compra favorables para productos orgánicos	Alto	La producción orgánica se practica en 23 de las 24 provincias de nuestro país, ya que hasta marzo de 2017 se cuenta con 36.246 hectáreas y 11.529 productores orgánicos registrados e identificados con código POA, varios de los productos orgánicos ecuatorianos se exportan a varios países del mundo.	Agrocalidad, 2019
Social	Incremento de preocupación por la calidad de alimentos	Alto	Alcanzar una alimentación saludable es la proeza del siglo XXI, la Educación nutricional, salud y un mejor estilo de vida son las premisas que se repiten entre consumidores y comerciantes de lo orgánico	El Expreso, 2019
Tecnológico	Avances tecnológicos	Alto	Muchas empresas cuentan con una gran cantidad de datos de clientes, competidores, proveedores o entidades bancarias que es bastante valiosa para la estrategia de la compañía. Por tanto, implantar sistemas de gestión de datos u otras aplicaciones informáticas, facilita el intercambio, el control y el almacenamiento de esta información para proporcionar una mayor ventaja competitiva.	El Universo, 2019
Ecológico	Creciente protección al recurso suelo	Alto	Políticas que impulsan los cultivos orgánicos y la obligación de mantener los suelos saludables y reducir el uso de agroquímicos. Por medio de la FAO y su manual de las buenas prácticas agrícolas	FAO, 2019
Legal	Exigencia del mercado de la certificación orgánica	Alto	El mercado consumidor de productos orgánicos necesita especificaciones técnicas que son reglamentos o normas que proporcionan los requisitos o directrices sobre la manera de producir orgánicamente., lo cual genera confianza a los consumidores de productos	Instructivo de producción orgánica en Ecuador, 2019

			orgánicos, garantizando el cumplimiento de los requisitos o normas de producción orgánica.	
--	--	--	--	--

Realizado por: Moya ,2020

3.3.1.2 Análisis interno

En la tabla 18-1 se describen los aspectos relevantes derivados de la información obtenida en las encuestas aplicadas a los trabajadores y clientes de la empresa.

Tabla 18 -3: Análisis interno de la empresa

Factores y sus dimensiones	Nivel de impacto	Comportamiento e implicaciones en la empresa	Fuente
Cientes satisfechos con los inspectores	Alto	Los inspectores tienen mayor contacto con los clientes, por lo tanto el nivel de satisfacción que manifiestan es importante, se destacan el conocimiento y trato de estos profesionales.	Encuesta a los clientes.
Satisfacción con el proceso de certificación	Alto	Para el cliente el tiempo de entrega prometido, calidad y precio de los certificados son adecuados.	Encuesta a los clientes.
Eficiencia en la atención al cliente	Medio	La asesoría de la empresa es buena, se destaca el compromiso, conocimiento y comunicación del personal, la información dada es oportuna, el personal es amable.	Encuesta a los clientes.
Adecuado nivel de instrucción del personal	Alto	Los trabajadores tienen estudios a fin al cargo que desempeñan.	Encuesta a los trabajadores.
Insistencia de un plan estratégico	Alto	Se identifica que la empresa no cuenta con un plan estratégico.	Encuesta a los trabajadores.
Misión y visión comunicadas efectivamente	Medio	La empresa cuenta con una misión y visión que es conocida por el personal.	Encuesta a los trabajadores.
Objetivos empresariales revisados periódicamente	Medio	Los objetivos empresariales de la empresa se revisan con frecuencia, además la empresa busca la introducción de nuevos servicios.	Encuesta a los trabajadores.

Inexistencia de indicadores de desempeño	Alto	El personal no cuenta con medidores que indiquen su desempeño laboral.	Encuesta a los trabajadores.
Inconformidad con el salario	Bajo	Las condiciones salariales no son las ideales para el personal.	Encuesta a los trabajadores.
Trabajo en equipo	Alto	La relación con los compañeros de trabajo es cordial, le resulta fácil al personal expresar sus opiniones en su grupo de trabajo y se sienten parte del equipo de trabajo.	Encuesta a los trabajadores.
Falta de comunicación con mandos medios	Medio	La comunicación interna no funciona correctamente y se desconoce las tareas que se desempeña otras en áreas, lo que no permite al personal tener una visión total del proceso.	Encuesta a los trabajadores.
Compromiso del personal con la empresa	Medio	El personal se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo	Encuesta a los trabajadores.
Deficiencia en los procesos internos	Alto	Se identificó que los procesos internos no se llevan a cabo de manera correcta	Encuesta a los trabajadores.

Realizado por: Moya, J. 2020

3.3.2 Matriz de evaluación de los factores externo (MEFE)

La matriz MEFE presentada en la tabla 19-3, muestra las oportunidades y amenazas para la empresa BCS OKO-GARANTIE, que conjuntamente conforman el entorno externo de la empresa, en la columna **peso** se considera que cada factor tiene su propia importancia y en conjunto conforman el 100% o 1, siendo el más cercano a la unidad el factor que más impacta a la empresa.

Esta metodología establece además que las oportunidades son más importantes que las amenazas y en la columna denominada **calificación** se ubican números del 1 al 4; mismos que representan: 1 amenaza mayor, 2 amenaza menor, 3 es una oportunidad menor y 4 oportunidad mayor.

Tabla 19-3: Matriz MEFE

Matriz MEFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
O1. Políticas de apoyo a los agricultores	0,04	3	0,12
O2. Políticas de apoyo a la exportación de productos orgánicos.	0,05	3	0,15
O3. Los patrones de compra favorables para productos orgánicos	0,05	4	0,2
O4. Incremento de preocupación por la calidad de alimentos	0,04	3	0,12
O5. Avances tecnológicos	0,11	4	0,44
O6 Creciente protección al recurso suelo	0,05	4	0,2
O7 Exigencia del mercado de la certificación orgánica	0,12	4	0,48
Subtotal oportunidades			1,71
Amenazas			
A1 Inestabilidad económica del país	0,12	1	0,12
A2 Variabilidad de precios de productos agrícolas.	0,05	2	0,1
A3 Nuevos impuestos fijados por el gobierno para las empresas	0,06	2	0,12
A4. Costo alto de productos orgánicos para el consumidor final	0,04	2	0,08
A5 Exclusión del precio de la certificación orgánica en el presupuesto del agricultor	0,12	1	0,12
A6. El nivel de ingresos de los productores se ha reducido en los últimos años.	0,15	1	0,15
Subtotal de amenazas			0,69
TOTAL	1		2,4

Realizado por: Moya, J. 2020

Análisis. La puntuación de cada uno de los factores, exterioriza que las oportunidades son superiores a las amenazas, por lo tanto el ambiente externo en general es favorable para la empresa.

3.3.3 Matriz de evaluación de los factores externo (MEFI)

La Matriz de evaluación de factores internos MEFI, se aplicó para evaluar las fortalezas y debilidades empresariales, la misma que se diferencia de la matriz anterior ya se dirige hacia el sector interno, en cómo se trabaja y la manera en que pueda anticiparse y prevenir riesgos en su actividad de servicios. De la misma forma que la matriz anterior se ubican dos columnas, la primera denominada peso en dónde a cada factor crítico se le asigna un valor de tal forma que en total sume 1 o 100%; también se ubica la columna calificación para asignar valores del 1 al 4, representando el 1 un valor negativo y 4 un valor positivo.

Tabla 20-3: Matriz MEFI

Matriz MEFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
F1. Clientes satisfechos con los inspectores	0,05	4	0,2
F2. Satisfacción con el proceso de certificación	0,15	4	0,6
F3. Adecuado nivel de instrucción del personal	0,06	3	0,18
F4. Misión y visión comunicadas efectivamente	0,06	3	0,18
F5. Objetivos empresariales revisados periódicamente	0,04	3	0,12
F6. Trabajo en equipo	0,05	3	0,15
F7. Compromiso del personal con la empresa	0,05	4	0,2
Subtotal fortalezas			1,63
Debilidades			
D1 Insistencia de un plan estratégico	0,15	1	0,15
D2. Inexistencia de indicadores de desempeño	0,1	1	0,1
D3. Inconformidad con el salario	0,03	2	0,06
D4. Falta de comunicación con mandos medios	0,05	2	0,1
D5. Deficiencia en los procesos internos	0,15	1	0,15
D6. Cartera vencida	0,06	1	0,06
Subtotal debilidades			0,62
Total	1		2,25

Realizado por: Moya, J. 2020

Análisis.- De los datos obtenidos se establece que el total ponderado para el análisis MEFI es de 2,25, lo que indica que la empresa actualmente posee una estructura interna débil.

3.3.4 Representación gráfica del análisis de entorno

En base a los resultados obtenidos en las matrices MEFE Y MEFE se generó una representación gráfica del análisis del entorno.

Se considera aplicar estrategias según el cuadrante en que se ubique la esfera de la siguiente forma:

- Cuadrantes I, II o IV Crecer y construir.
- Cuadrantes III, V o VI: Mejorar, retener y mantener.
- Cuadrantes VI, VIII o IX: Cosechar o desinvertir.

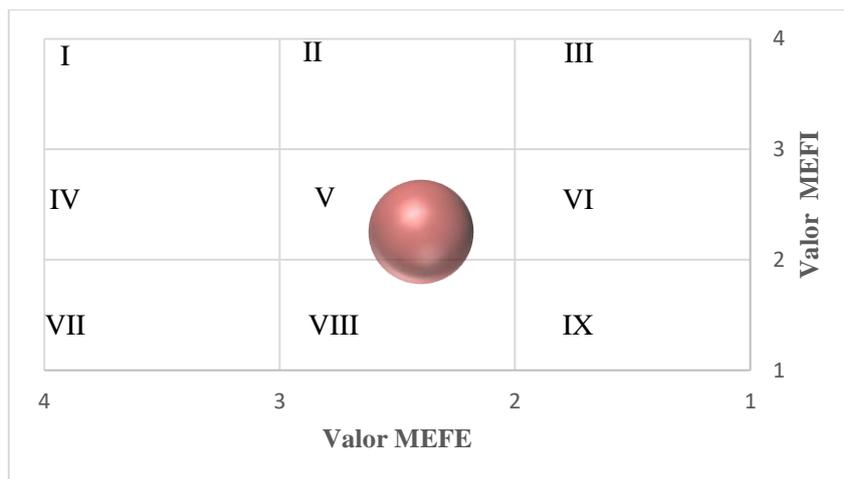


Gráfico 17-3: Representación gráfica de EFE Y EFI
Realizado por: Moya, J. 2020

La esfera se ubica casi en su totalidad en el cuadrante V, por lo tanto las estrategias deben plantearse para que la empresa pueda mejorar internamente, y mantenerse superando los percances externos.

3.3.5 *Análisis FODA*

Se considera una herramienta indispensable en planificación estratégica, acogerá a aquellos factores cruciales identificados en las matrices de evaluación interno y externo de la empresa, esto es fortalezas y oportunidades mayores además de amenazas y debilidades mayores. FODA es la palabra que está conformada por siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 21-3: Matriz DAFO

Factores internos	
Fortaleza	Debilidad
F1. Clientes satisfechos con el trabajo de los inspectores	D1 Insistencia de un plan estratégico
F2. Satisfacción con el proceso de certificación	D2. Inexistencia de indicadores de desempeño
F7. Compromiso del personal con la empresa	D5. Deficiencia en los procesos internos
	D6. Cartera vencida
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
O3. Los patrones de compra favorables para productos orgánicos	A1 Inestabilidad económica del país
O5. Avances tecnológicos	A5 Exclusión del precio de la certificación orgánica en el presupuesto del agricultor
O6 Creciente protección al recurso suelo	A6. El nivel de ingresos de los productores se ha reducido en los últimos años.
O7 Exigencia del mercado de la certificación orgánica.	

Realizado por: Moya, J. 2020

3.3.6 Fase de formulación estratégica

Tabla 22-3: Análisis estratégicas

	FORTALEZA	DEBILIDAD
OPORTU NIDAD		

<p>AMENAZ A</p>		
-----------------------------------	--	--

--	--	--

Realizado por: Moya, J. 2020

3.3.7 *Objetivos estratégicos*

En función del análisis situacional se ha determinado los siguientes objetivos:

- Obtener un sistema de certificación y seguimiento en forma continua
- Crear un plan estratégico para mejorar la rentabilidad
- Crear un plan de marketing
- Establecer un modelo de nuevo sistemas de atención de clientes
- Realizar un sistema de cobro de cartera vencida.

3.3.8 *Teoría del Balanced Scorecard*

El Balanced Scorecard tiene cuatro perspectivas las cuales son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación se relacionan con medidas de rentabilidad.

Es una forma de medir las consecuencias económicas de las acciones tomadas en las organizaciones.

Perspectiva del Cliente.

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, nivel de precios respecto a los competidores.

Perspectiva de Procesos Internos.

Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

Pretende explicar las variables internas consideradas como críticas, así como, definir la cadena de valor generado por los procesos internos de la empresa.

Perspectiva de Formación y Crecimiento.

En esta perspectiva se debe poner mayor atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

3.3.9 Cuadro de objetivos

Tabla 23-3: Análisis estratégicas

Perspectiva financiera	Perspectiva de clientes	Perspectiva de procesos internos	Perspectiva de formación y crecimiento
Sistema de cobro de cartera vencida	Establecer un Plan de Marketing	Mejoramiento en el sistema de obtención de certificación	Sistema de control interno financiero
Plan estratégico para mejorar la rentabilidad	Modelo de nuevo sistemas de atención de clientes		

Realizado por: Moya, J. 2020

3.3.10 Cuadro de indicadores

Tabla 24-3: Cuadro de indicadores

Perspectiva financiera					
Objetivo	Proyecto	Responsable	Meta	Plazo	Indicador
Sistema de cobro de cartera vencida.	Política de cobro de cartera vencida	Dir. administrativo	Cumplimiento del cobro	Inmediato	100% cumplimiento
	Establecer un proceso de cobro de forma semanal	Dir. administrativo	Generación de un proceso de cobro	Inmediato	100% cumplimiento
Plan estratégico para mejorar la rentabilidad	Establecer metas de ventas.	Dir. Ventas	Un incremento en 5% en sus ventas con respecto al año anterior	Anual	$\frac{\text{Total de ventas actual}}{\text{Total de ventas anteriores}} * 100\%$
	Monitoreo de los ingresos y las metas establecidas.	Dir. Ventas			
Perspectiva de clientes					
Establecer un Plan de Marketing	Estudio de mercado sobre las nuevas potencialidades covid y post-covid	Dir. Ventas	Entrega el estudio de mercado	Anual	$\frac{\text{Entrega del estudio de mercado}}{\text{Entrega total del estudio establecido}} * 100\%$
	Generación y control de publicidad digital	Dir. Ventas	Realizar un alcance de 20% de personas en las plataformas virtuales	Anual	$\frac{\text{Indicador cuantificado}}{\text{Indicador meta}} * 100\%$

Modelo de nuevo sistemas de atención de clientes	Modalidad de atención al cliente por la situación sanitaria	Dir. Ventas	Integración del nuevo modelo de atención a clientes	Inmediato	100% cumplimiento
Perspectiva de procesos internos					
Sistema de control interno financiero	Establecimiento de indicadores financiero para el control de liquidez, ventas netas y ventas brutas también acumulación de cartera vencida.	Dir. administrativo	Indicadores financieros	Inmediato	100% cumplimiento
Perspectiva de formación y crecimiento					
Mejoramiento en el sistema de obtención de certificación	Adquirir un nuevo sistemas de administración de los procesos de certificación	Gerente	Adquirir un nuevo sistema de administración del proceso de certificación	Un mes	$\frac{\text{Total del sistema de procesos de certificación}}{\text{Total de sistema de certificación}} * 100\%$
	Capacitaciones al personal técnico	Dir. administrativo	Personal capacitado en el SC.	Un mes	$\frac{\text{Total del personal asistiendo al curso}}{\text{Total del personal planificado}} * 100\%$

Realizado por: Moya, J. 2020

Política de cobro de cartera vencida

- La empresa determinará oportunamente los plazos y formas de pago, siempre previo la firma de un contrato el cliente debe conocer los tiempos de pago.
- Se buscarán los canales de comunicación adecuados con el cliente para prevenirlos de su obligación de pago previo el vencimiento de plazos.
- La empresa será imparcial en el cobro con todos sus clientes, no se dará preferencia a personas con grado de afinidad o consanguinidad de trabajadores o directivos.
- La información del monto total por el proceso de certificación será adecuada e integral, es decir no se añadirán rubros adicionales al cliente sin su conocimiento previo antes de la firma del contrato.
- Se deberá propiciar condiciones de seguridad mutua para garantizar el pago del cliente.
- Progresivamente se buscará mejorar la efectividad de la recuperación de cartera, uno de los pilares será la motivación del personal.
- Los certificados no se entregarán si el cliente no ha cancelado la totalidad de valores acordados, y será el único motivo por el cual se retrasen la entrega de certificados en los plazos acordados.

Estrategias para reducir la cartera vencida en la empresa BSC Oko Garantie

Reducción del riesgo de morosidad: Clasificar a los clientes en una base de datos interna por su cumplimiento en los pagos, así en caso de ser un cliente con riesgo alto de morosidad tener políticas de cobro más restrictivas.

Generar canales de comunicación con el cliente: En dependencia del número de clientes que tenga la empresa y según el grado la responsabilidad del trabajador encargado del proceso de cobros, es posible que al vencimiento de los plazos para el pago no se contacte inmediatamente con el cliente, es por ello que se deben crear canales por medio de software de programación que alerte al cliente y al trabajador de la empresa encargado.

Fomentar la cultura de compromiso de los trabajadores: Se buscará incentivar a los trabajadores que innoven con procesos que logren reducir valores en cuentas por cobrar.

Proceso de cobro de forma semanal

Proceso de cobro en la empresa BSC Oko Garantie

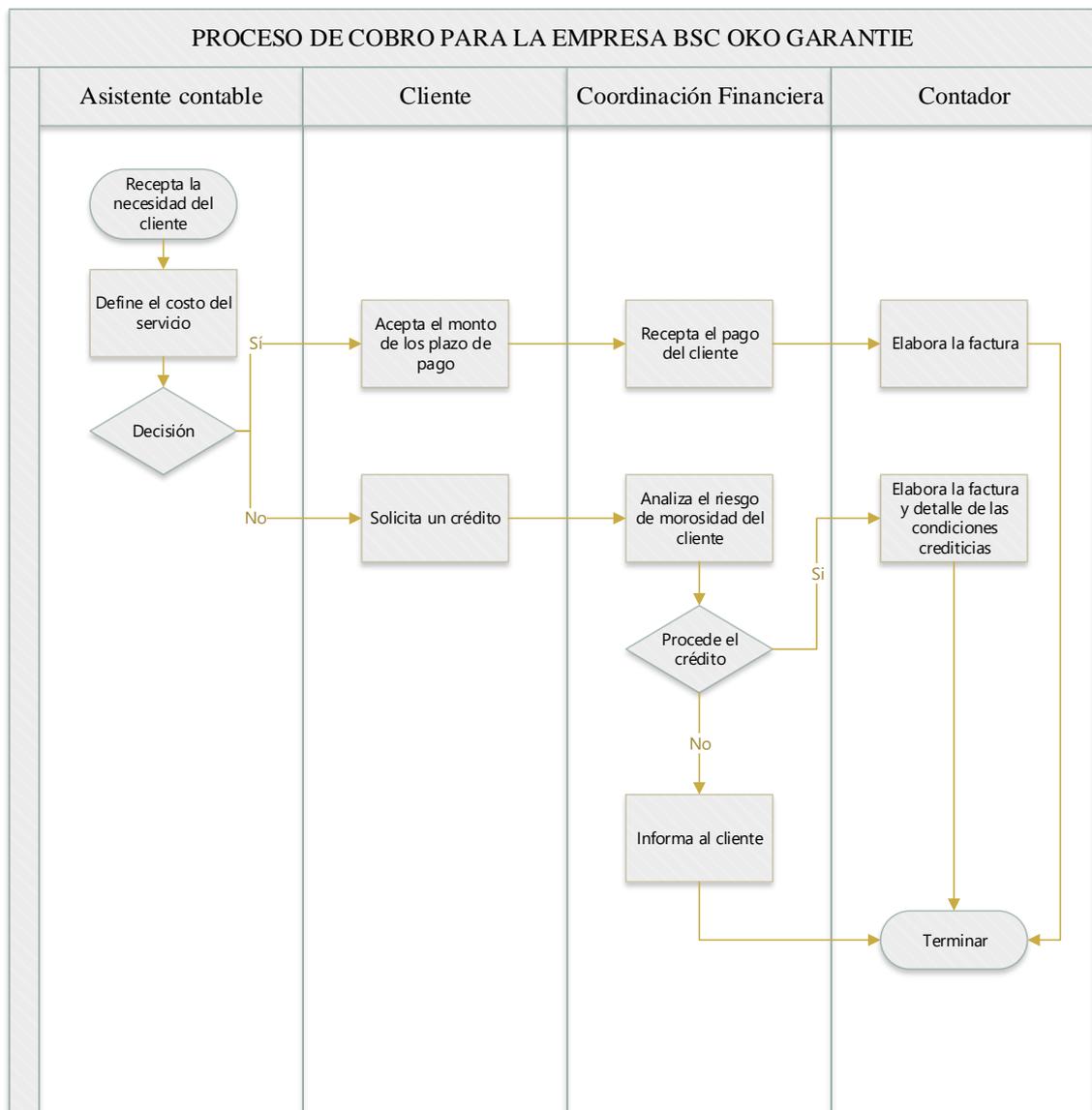


Gráfico 18-3: Proceso de cobro
Realizado por: Moya, J. 2020

Proceso de comunicación con el cliente para reducir cartera vencida en la empresa BSC Oko Garantie

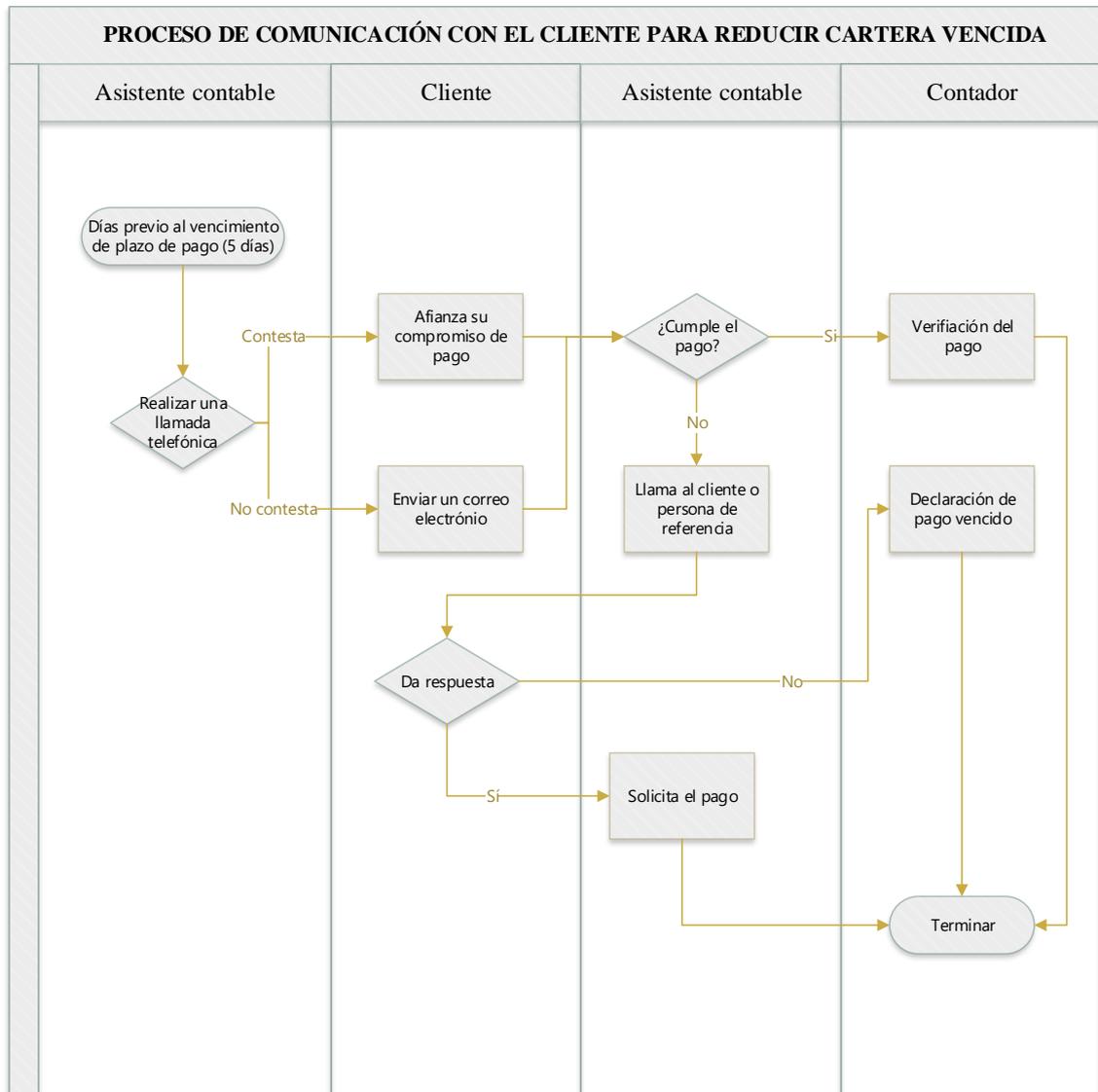


Gráfico 19-3: Proceso de cobro

Realizado por: Moya, J. 2020

Proceso de cobro de cartera vencida en la empresa BSC Oko Garantie

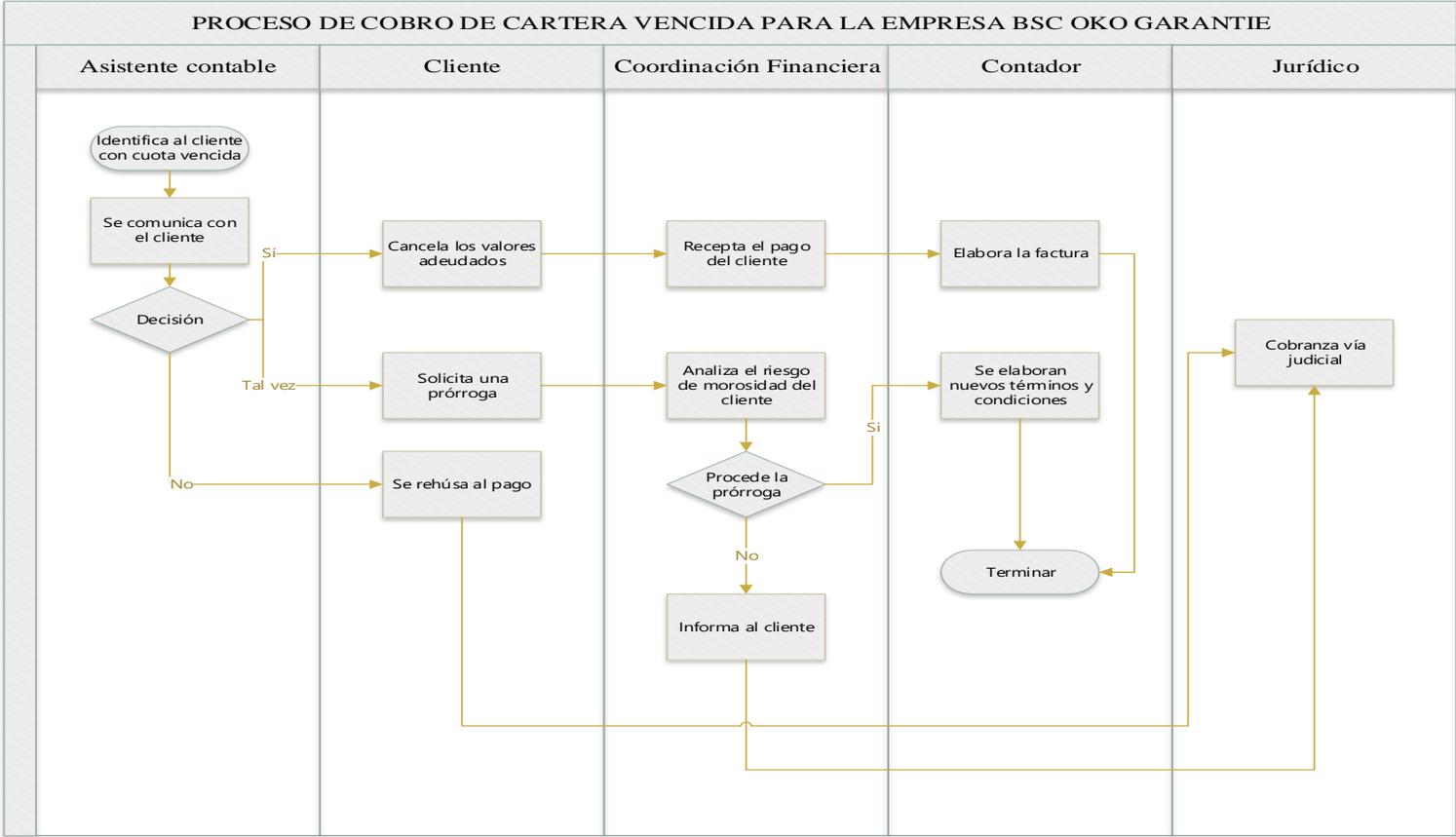


Gráfico 20-3: Proceso de cobro

Realizado por: Moya, J. 2020

Metas de ventas en prestación de servicio de certificación.

La empresa BCS OKO GARANTIE CIA. LTDA presenta una variación en sus ingresos esto relacionado por la administración y el incremento de la competencia, como también los factores de entorno internacional.

Tabla 25-3: Estado de ingresos periodo 2017 - 2019

INGRESOS	2017	2018	2019
PRESTACION DE SERVICIOS	1.653.077,30	816.007,65	881.877,75

Realizado por: Moya, J. 2020

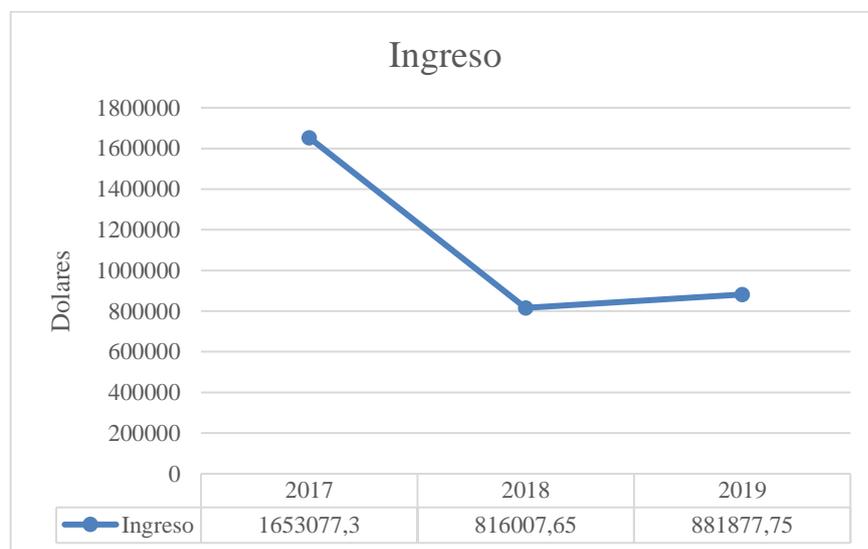


Gráfico 21-3: Proceso de cobro

Realizado por: Moya, J. 2020

En el periodo de año 2017 presenta un ingreso por un monto de \$1.653.077,30, pero en el año 2018 sus ingresos disminuyen a un valor de \$816.007,65 que permitirá establecer una temática del incremento de ventas en un 5% anual con respecto del año anterior.

3.3.10.2 *Perspectiva de cliente*

- **Estudio de mercado sobre las nuevas potencialidades Covid-19 y Post Covid-19**

Para el establecimiento del estudio de mercado permite realizar cambios radicales según el comportamiento de la sociedad, donde el esquema virtual permite enfocar ciertos aspectos:

- Estar al lado del consumidor.
- Facilitarle la vida a nuestros clientes.

- Ser positivos y acompañante
- Llegar al corazón. Los consumidores no olvidaran a aquellas marcas que les acompañaron en esta etapa (esto probablemente condicione futuras decisiones de compra).
- Ser responsable y adaptar nuestro portafolios productos
- Investigar. Siempre, y ahora más con el comportamiento de la sociedad y tecnología

En la presentación del estudio de mercado deberá contar aspectos legales, productivos y el análisis del precio como el nicho de nuevos mercados que puedes generar o incrementar su rentabilidad.

- **Publicidad digital**

Enfocar en una publicidad digital en los medios de comunicación y redes sociales, sitios que abarcan los potenciales clientes, pero el enfoque encaminado para la empresa BSC OKO Garantie S.A. En el cual deberá establecer en los siguientes esquemas:

- **Capitalize**, campañas que se centran en recordar los valores históricos de la marca por ser pertinentes con la situación excepcional que se está viviendo.
- **Adaptive**, campañas que adaptan los mensajes y piezas a la coyuntura de la crisis actual.

- Modalidad de atención al cliente por la situación sanitaria

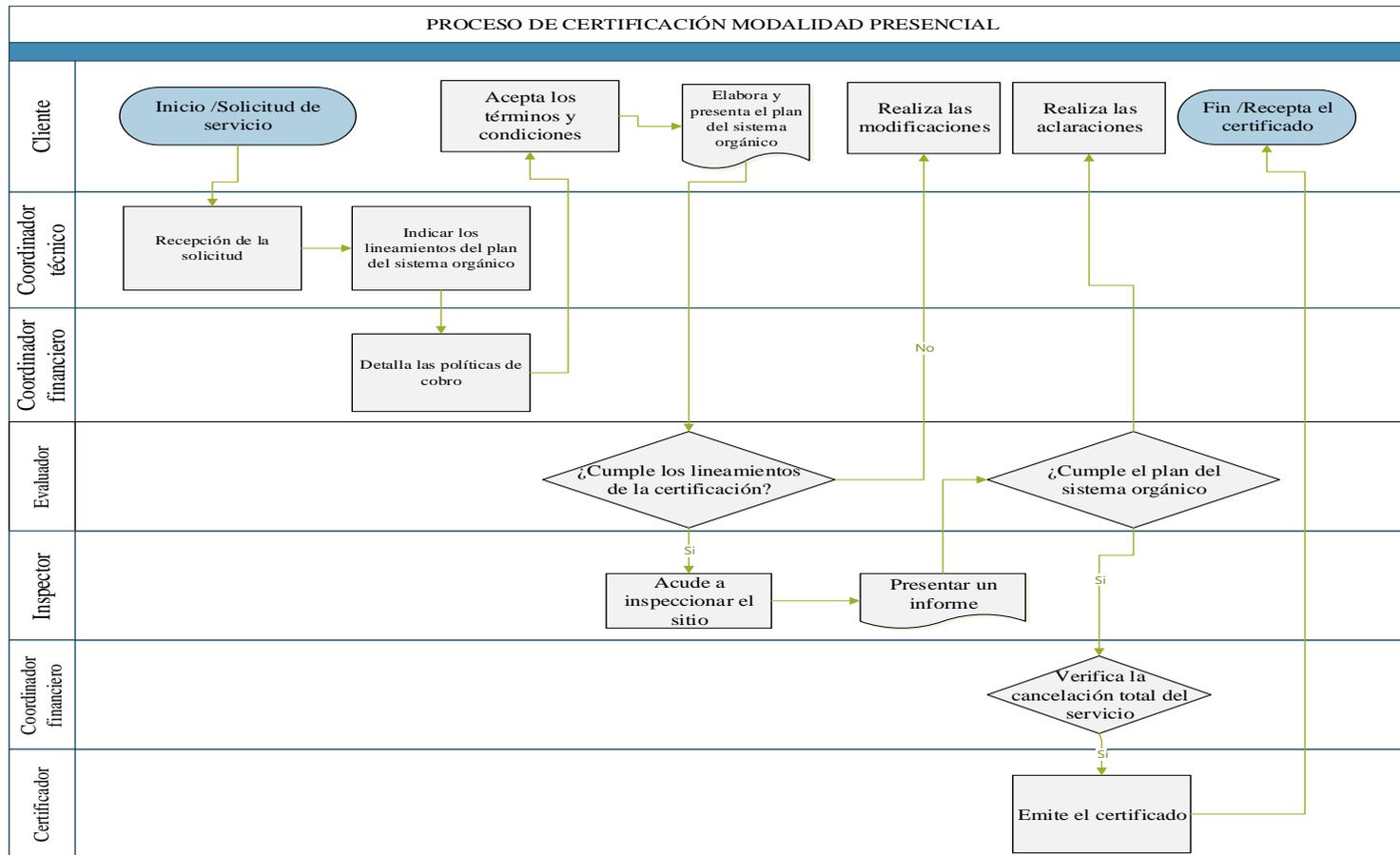


Gráfico 22-3: Proceso de cobro
 Realizado por: Moya, J. 2020

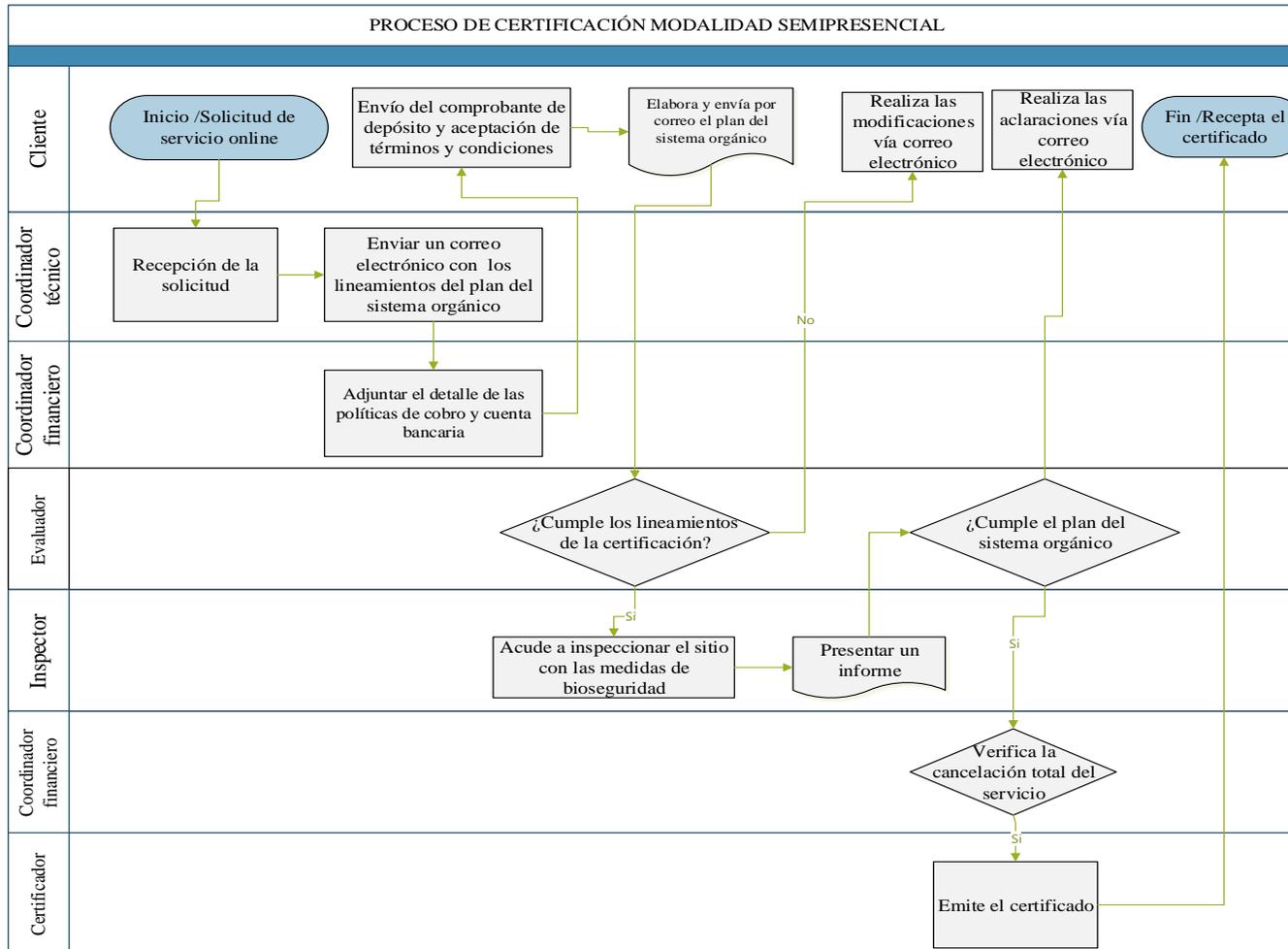


Gráfico 23-3: Proceso de cobro

Realizado por: Moya, J. 2020

3.3.10.3 *Perspectiva de procesos internos*

- **Establecimiento de indicadores financiero para el control de liquidez, ventas netas y ventas brutas también acumulación de cartera vencida.**

La empresa BSC ÖKO-GARANTIE deberá mantener un conjunto de indicadores permitan verificar el cumplimiento en los aspectos financieros e internos en el manejo de los recursos económicos.

Tabla 26-3: Cuadro de indicadores

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula	Descripción General
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza.
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	Verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias.
SOLVENCIA	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Nivel de autonomía financiera.
	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	La capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa.
	Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.
GESTIÓN	Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

	Rotación de ventas	$\frac{Ventas}{Activo\ total}$	Indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.
	Período medio de cobranza	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar * 365}{ventas}$	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
	Período medio de pago	$\frac{Cuentas\ por\ pagar * 365}{Compras}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de compras.
RENTABILIDAD	Rentabilidad neta del activo (Dupont)	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ total}$	Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.
	Margen bruto	$\frac{Ventas\ netas - costo\ de\ ventas}{Ventas}$	Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.
	Rentabilidad Financiera	$\left(\frac{Ventas}{activo}\right) * \left(\frac{UAI}{Ventas}\right) * \left(\frac{Activo}{Patrimonio}\right) * \left(\frac{UAI}{UAI}\right) * \left(\frac{UN}{UAI}\right)$	Mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2019)

Realizado por: Moya, J. 2020

3.3.10.4 *Perspectiva de formación y crecimiento*

- **Sistema de administración de los procesos de Certificación**

La empresa BSC ÖKO-GARANTIE deberá establecer un nuevo modelo de certificación que permita una optimización de tiempo y capacidades permitiendo tener un sistema de gestión eficaz.

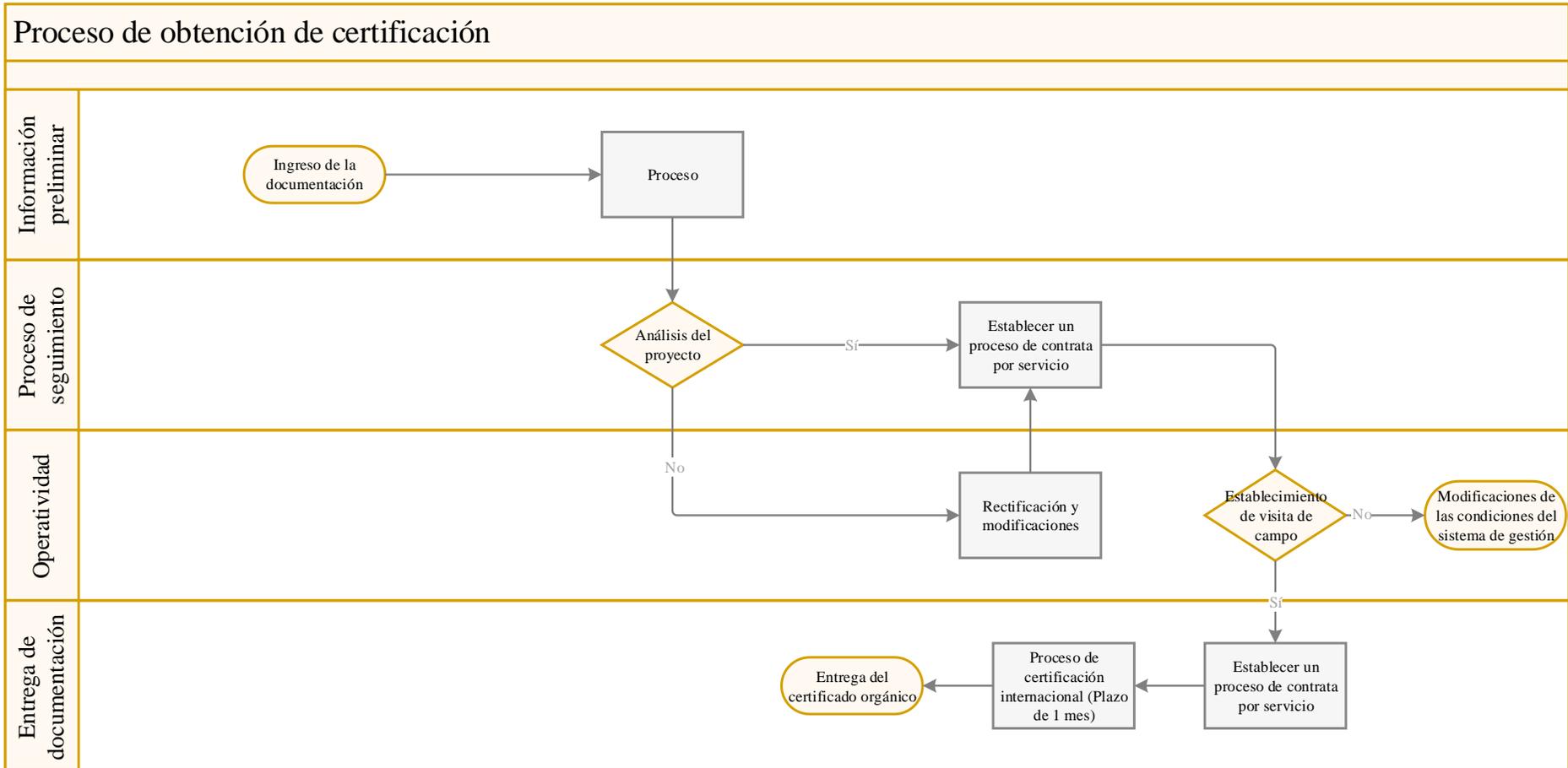


Gráfico 24-3: Proceso de certificación

Realizado por: Moya, J. 2020

- **Capacitaciones al personal técnico**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado desde un enfoque administrativo, financiero y ventas, determinando resultados en el desarrollo de conocimiento y mejoramiento en las destrezas profesionales que desempeña sus trabajadores.

Tabla 27-3: Capacitaciones

No.	Tema	Enfoque
1	Gestión documental	Eficiencia en el manejo de los archivos y etiquetado.
2	Inspecciones de campos	Actualización y mejoramiento en las destrezas de los técnico de campo
3	Comunicación eficiente	Mejorar la interacción entre los colaboradores y con ello elevar el interés en el mejoramiento de la calidad del servicio
4	Ventas y negociaciones	Incremento en las destrezas en las ventas.

Realizado por: Moya, J. 2020

CONCLUSIONES

- El Balance Scorecard es una herramienta de gestión que permite ver a la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única del negocio en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál ha sido su aporte, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.
- A través de sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje - crecimiento) facilita la aplicación de la estrategia a través del mapa del BSC que sirve como guía para implementar dicha metodología.
- El Balanced Scorecard, es una forma de trabajar, es una metodología, con la cual el proceso de gestión se simplifica, nos permite tener una visión más amplia de la empresa a futuro y de igual forma nos mantiene enfocado a cada uno de las partes de la organización en una sola dirección.
- La empresa no tiene objetivos estratégicos por lo que no se ha podido medir ninguna meta que se haya cumplido, por lo mismo ha existido insatisfacción en la mayoría de clientes, por no haber sido cumplido los requerimientos de los mismos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el Balance Scorecard ya que nos ayuda a realizar constantemente un análisis tanto del ambiente interno como externo de la empresa, para determinar de qué manera afecta al desarrollo de sus actividades y plantear soluciones a futuros problemas que estos puedan causar.
- Todo el personal de la organización, desde el primer nivel hasta el último esté comprometidos con la misión, visión, y objetivos de la empresa, para lo cual se necesita una excelente comunicación de los instrumentos que se utilizarán.
- La opinión y satisfacción de los clientes sea uno de los motores importantes que impulse a la empresa a brindar productos y servicios de calidad, que sean altamente competitivos en el mercado, tanto zonal como nacional.

GLOSARIO

Amenazas: “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Ramos Caicedo, 2018)

Análisis FODA: Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada al objeto de nuestro estudios como empresa de servicios, este análisis permitirá elaborar un cuadro acerca de la situación actual lo que permitirá tomar decisiones de acuerdo con las políticas y objetivos propuestos. (Ander, 2017)

Cultura Organizacional: “Incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.” (Rivera Porras, 2018)

Debilidades: “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.” (Mangaña, 2018)

Diagnóstico Estratégico: Para la realización del plan estratégico es necesario diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean tanto internamente y externamente a la empresa. (Cortiñas, 2019)

Dirección: Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. (Enzinales & Escorcía, 2017)

Direccionamiento Estratégico: “Es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.” (Tapia, 2018)

Estado de resultados: representa un componente del sistema de información financiera que refleja el dinamismo de la actividad empresarial durante un periodo, al contexto de expresión monetaria de las realizaciones asociadas con el ejercicio de la actividad económica. (Cárdenas González & Villamizar Peñaloza, 2016)

Estrategas: “Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.” (Rodríguez, Beltrán, & Cervantes, 2018)

Estrategias: “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (Hart, 2018)

Finanzas y su relación económica: El campo de las finanzas se relaciona estrechamente con la economía debe comprenderse desde la estructura económica y las consecuencias desde los niveles de la actividad hasta la implementación de políticas económicas. (Acabado Romana, 2019)

Fortalezas: “Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.” (Franco & Rodríguez, 2018)

Mapas Estratégicos: El mapa estratégico es la estructura básica de las organización, nos permite identificar mejor la estratégica de la organización, está conformado por objetivos los cuales nos indican lo que se quiere alcanzar donde, dentro del mapa de estrategias se van encadenado, y a la vez establecido una relación causa-efecto la cual oriente a la organización de las estrategias. (Muñoz & Saltos Ch, 2018)

Margen de utilidad neta: Este indicador mide el porcentaje de las ventas que queda después de deducir los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos y que consiguen convertirse en utilidades disponible. (Ander, 2017)

Misión: Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (Pacios & Pérez, 2018)

Objetivos Globales: “Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.” (Caicedo Martínez, González, & Moncayo Grijalba, 2018)

Oportunidades: “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” (Ochoa, 2018)

Planeación Estratégica: Contiene los objetivos las estrategias, brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. (Carrillo Parra, Pérez Erazo, Orna Hidalgo, & Pesantez Aguayo, 2018)

Planes de Acción: “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.” (López-Sánchez, Alberich, Aviñó, & García, 2018)

Políticas: Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. (David, 2018, p. 13)

Política financiera: La administración de los recursos de la empresa es un elemento fundamental para el proceso de la misma, siendo la medición del nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes. (Cortiñas, 2019)

Principios corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. (Aguirre Juárez, Martínez, & Olivera Quintanilla, 2018)

KPI: Key performance indicador (Indicador clave de desempeño); son mediciones cuantificables, que reflejan los factores críticos de éxito en una organización; garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una empresa. (Salazar, 2016)

Orden: Es indispensable para la ejecución de la estrategia empresarial y proporciona a los altos directivos facilidad de medición, monitoreo y alertas, que permiten tomar decisiones. (Labroca, 2018)

Responsabilidad social empresarial: La responsabilidad social un conjunto de acciones que propenden a mantener una armonía entre la intervención humana para con su entorno total. (Córdova Aguirre, 2018)

Rentabilidad: La rentabilidad es el resultado neto de procesos y políticas razonables que permita un manejo eficiente de la empresa. (Duarte Suarez, Sánchez Baquero, & Sánchez Cusme, 2018)

Rendimiento sobre la inversión: Conocido como rendimiento sobre los activos, este indicador mide la eficiencia con la administración ha empleado su inversión, la cual está integrada por los activos totales. (Aguirre Juárez, Martínez, & Olivera Quintanilla, 2018)

Rendimiento sobre el capital contable: Indicador tiene la finalidad de medir el rendimiento de la inversión neta, esta herramienta relaciona la utilidad neta que ha generado una empresa durante un periodo y se compara con la inversión establecida.

Ventaja Competitiva: “Todo lo que una empresa hace especialmente viene en comparación con empresas rivales.” (Rice, 2018)

Visión: “Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.” (Aburto & D, 2018)

BIBLIOGRAFÍA

- Aburto, A., & D, A. (2018). *La planeación estratégica y su influencia en el desarrollo empresarial de las Mypes de Ciudad de Dios-SJM*. Obtenido de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19383>
- Aguado, J. F. (2016). *Fundamento de la Organización de empresas*. Madrid : NARCESA, S.A. DE EDICIONES .
- Aguirre, K., Martinez, M., & Olivera, D. (2018). *Planificación Estratégica: Importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los objetivos organizacionales*. Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/8728/>
- Amo, B. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=zJkkDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Ander, E. (2017). *Introducción a la planificación*. Obtenido de: <https://www.casadellibro.com/libro-introduccion-a-la-planificacion/9788432307355/204711>
- Arias, C., Armijos, G., & Martínez, M. (2017). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en Balanced Scorecard para una empresa de Logística y Transporte*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral). Obtenido de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/39105>
- Betancourt, M., Castro, K., Rodríguez, O., & Ruano, S. (2020). *Aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las pymes ecuatorianas: una revisión del año 2009 al 2019*. *Revista electrónica TAMBARA*, ISSN 2588-0977. Obtenido de: http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf
- Blandez, R. (2015). *Proceso administrativo*. Colombia: Editorial Digital UNID.
- Caicedo, M., González, F., & Moncayo, I. (2018). *Auditoría de estados financieros: paralelo entre la teoría y la realidad-Acción del Cauca SAS*. (tesiss de pregrado; Univercidad cooperativa de Colombia). obtenido de: <http://hdl.handle.net/20.500.12494/6745>
- Cárdenas, M., & Villamizar, A. (2016). *Diseño del cuadro de mando integral (balance scorecard) para comparta EPS-S*. Bucaramnaga: Universidad Industrial de Santander.
- Carvajal, A., Paulo, L., Quishpe, J., & Vásquez, K. (2017). Análisis FODA. Obtenido de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/2645>
- Córdova Aguirre, L. (2018). *Ingeniería de negocios*. Obtenido de: https://mbainternacional.uai.cl/programas2021?gclid=Cj0KCQjw8IaGBhCHARIsAGIRRYoN3i7iifVzT6lTOZLW2eS9R8S9cJoMoM-lbc4DNb1Tn6DILTnXGqIaAifhEALw_wcB

- Coronel, J. (2015). *Diseño e implementación de la planificación estratégica basado en el Balance Scored Card (BSC), para el área de salud Colta N°2*. Riobamba: (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2313>
- Duarte, H., Sánchez, H., & Sánchez, C. (2018). *Certificaciones orgánicas para productos de exportación ecuatoriana*..(Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte). Obtenido de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3829/1/TM-ULVR-0185.pdf>
- Enzinales, J., & Escorcía, E. (2017). *Diseño del direccionamiento estratégico* . Obtenido de: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios_admon/contenido_u2_1.pdf
- FAO. (2020). *Agricultura Orgánica: Una herramienta para el desarrollo rural sostenible y la reducción de la pobreza*. Obtenido de: <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/336202/>
- García, F. (2016). *Plan e informes de marketing internacional*. México: IC Editorial.
- Harold , K., & Heinz , W. (2017). *Administración una Empresa Global y Empresarial*. México: Mc Graw-Hill.
- Hart, B. (2018). *Estrategia de la aproximación indirecta*. Colombia: Ediciones AVG.
- Hernández, S, Fernández, C., & Baptista, L. (2018). *Metodología de la investigación*. Obtenido de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (10 de abril de 2016). *el Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de: <https://iveybusinessjournal.com/publication/building-a-strategy-focused-organization/>
- León, A., & León, J. (2018). *Control, regulación,feedback, redundancia y recompensa en la comunicación*. Obtenido de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Lopez, M., Montes, Y., & Arias, S. (2018). *Métodos de la investigación científica, su significación en la evaluación de egresados de educación*. Obtenido de: <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2551>
- Lozada, J., & Cevallos, M. (2016). *Balanced scorecard de una empresa que se dedica a la elaboración de productos químicos Proquimarsa ubicada en la ciudad de Manta durante el año 2008*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral). Obtenido de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/36356>
- Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Colombia: Editorial UOC.

- Méndez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). *The Balanced Scorecard in the Development of Family Businesses*. Obtenido de: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/963/1552?inline=1>
- Oyaque, S., Santamaría, E., & López, Z. (2020). *Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas Caso Obra Social Sopena Oscus- Ecuador*. Obtenido de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/20411501.html>
- Palacios, L. (2018). *Dirección Estratégica*. México: Ecoe Ediciones.
- Ponce, J. (2018). *Caracterización del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: Caso empresa Corporación Ferretera RUDHAYFRE S.A.C. TINGO MARÍA*. Chimbote. Obtenido de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/5156>
- Rivera Porras, D. A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Obtenido de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rodríguez, F., Beltrán, J., & Cervantes, L. (2018). *El valor económico agregado como estrategia financiera para la competitividad de las pymes*. Obtenido de: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/691>.
- Rojas, D., Vilaú, Y., & Camejo, M. (2018). *La instrumentación de los métodos empíricos en los investigadores potenciales de las carreras pedagógicas*. Obtenido de: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/691>
- Roncacio, G. (26 de Abril de 2018). *¿Quién usa el BSC-CMI? Ejemplos del Balanced Scorecard*. Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>
- Sabourin, E., Patrouilleau, M., Le Coq, J., Vasquez, L., & Niederle, P. (2017). *Políticas públicas a favor de la agroecología en América Latina y el Caribe*. Obtenido de: <http://www.fao.org/3/i8067s/i8067s.pdf>
- Sanna, A. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de: <https://www.50minutos.es/libro/el-cuadro-de-mando-integral/>
- Scott, A. (2016). *Planificación Estratégica*. Londres: Edinburgh Business School.
- Soto, G. (2020). *Certificación de productos orgánicos*. Londres: Edinburgh Business School.
- Tarrés, M. (2018). *Como hacer un plan estratégico de comunicación, paso a paso*. Editorial UOC.
- Tied Comm. (10 de abril de 2019). *Balanced ScoreCard (BSC)*. Obtenido de: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Velasteguí, L. (2018). *Aplicación del cuadro de mando integral y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en la empresa mascorona año 2013*. (Tesis de pregrado:

Universidad Técnica de Ambato).

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/T2401i.pdf>

Veliz, A. (2018). La Comunicación como medio de retroalimentación en la Administración de Empresas. Obtenido de: <file:///C:/Users/ONE/Downloads/454-1073-2-PB.pdf>

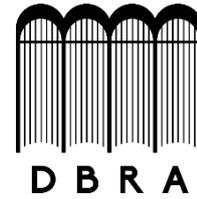
Villa, M. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas* . Obtenido de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>.

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com>



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL
APRENDIZAJE



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 26 / 07 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JOHN STALIN MOYA MANCHENO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos, MSc.

