



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**Balanced Scorecard en la empresa de Transporte Pesado
Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, para mejorar su
gestión estratégica. Período 2021-2024**

MARÍA JOSÉ QUITO PESANTEZ

**Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo,
presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH,
como requisito parcial para la obtención del grado de:**

MAGÍSTER EN FINANZAS

RIOBAMBA - ECUADOR

Enero - 2023

© 2023, María José Quito Pesantez

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.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado, Balanced Scorecard en la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, para mejorar su gestión estratégica. Período 2021-2024, de responsabilidad de la señorita María José Quito Pesantez ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Ing. María Belén Bravo Ávalos; Ph. D.

PRESIDENTE

MARIA BELEN
BRAVO
AVALOS

Firmado digitalmente por MARIA
BELEN BRAVO AVALOS
DN: cn=MARIA BELEN BRAVO
AVALOS, gn=MARIA BELEN, o=EC
RIOBAMBA ou=Certificado de Clase
2 de Persona Física EC (FIRMA)
e=belen_b33@hotmail.com
Motivo: Soy el autor de este documento

Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas; Ph. D.

DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
**BYRON NAPOLEON
CADENA OLEAS**

Ing. Ximena Patricia Granizo Espinoza; Mag.

MIEMBRO



Firmado electrónicamente por:
**XIMENA PATRICIA
GRANIZO
ESPINOZA**

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán; Mag.

MIEMBRO

NORBERTO
HERNAN
MORALES
MERCHAN

Firmado
digitalmente por
NORBERTO
HERNAN
MORALES
MERCHAN

Riobamba, enero 2023

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, María José Quito Pesantez, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



Firmado electrónicamente por:

**MARIA JOSE
QUITO
PESANTEZ**

María José Quito Pesantez

No. Cédula: 060338425-6

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María José Quito Pesantez, declaro que el presente **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos y originales. 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 de Maestría.



Firmado electrónicamente por:

**MARIA JOSE
QUITO
PESANTEZ**

María José Quito Pesantez

No. Cédula: 060338425-6

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Titulación se la dedico a con todo mi amor a mi madre Mery que por todo su esfuerzo y cariño soy lo que soy, a mi familia que siempre me han apoyado en especial a mi abuelito, a mi Luis Felipe que siempre estuvo presente apoyándome y con sus palabras de aliento me ayudaron a salir adelante a mi querida amiga, Sofía que tuve la suerte de compartir este periodo de estudio.

María José Quito Pesantez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, al Instituto de Postgrados y educación Continua y los docentes y compañeros que compartieron sus conocimientos en estos años de preparación académica. Al ingeniero Napoleón Cadena, tutor de este trabajo de titulación por el apoyo en la investigación, de la misma forma a los ingenieros Ximena Granizo y Norberto Morales, por su colaboración.

María José Quito Pesantez

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xvii
--------------	------

ABSTRACT.....	xviii
---------------	-------

CAPÍTULO I

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Situación Problemática.....	1
1.2	Formulación del Problema	3
1.3	Preguntas directrices o específicas de la investigación	3
1.4	Justificación de la Investigación	3
1.5	Objetivos de la investigación	5
1.5.1	<i>Objetivo General</i>	5
1.5.2	<i>Objetivos Específicos</i>	5
1.6	Hipótesis.....	5
1.6.1	<i>Hipótesis General</i>	5

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO	6
2.1	Antecedentes del problema.....	6
2.2	Bases Teóricas	7
2.2.1	<i>Gestión estratégica</i>	7
2.2.2	<i>Etapas de la Gestión Estratégica</i>	8
2.2.2.1	<i>Evaluación inicial</i>	9
2.2.2.2	<i>Análisis de la situación</i>	9
2.2.2.3	<i>Formulación de estrategia</i>	10
2.2.2.4	<i>Implementación de la gestión estratégica</i>	12
2.2.2.5	<i>Monitoreo de la gestión estratégica</i>	13
2.2.3	<i>Modelos de gestión estratégica</i>	14
2.2.4	<i>Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC)</i>	14
2.2.5	<i>Beneficios del Balanced Scorecard</i>	15
2.2.5.1	<i>Indicadores y metas</i>	15
2.2.5.2	<i>Tipos de indicadores</i>	16
2.2.6	<i>Las perspectivas que integra el BSC</i>	17

2.2.6.1	<i>Perspectiva Financiera</i>	17
2.2.6.2	<i>Perspectiva de Clientes o Mercado</i>	19
2.2.6.3	<i>Perspectiva de Procesos Internos o Procesos de Negocio</i>	20
2.2.6.4	<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	22
2.2.7	<i>Fases de implementación del BSC</i>	22
2.2.8	<i>Elementos de Balanced Scorecard</i>	23
2.2.8.1	<i>Misión</i>	23
2.2.8.2	<i>Visión</i>	23
2.2.8.3	<i>Valores</i>	23
2.2.8.4	<i>Objetivos estratégicos</i>	24
2.2.8.5	<i>Mapas estratégicos</i>	24
2.2.8.6	<i>Metas</i>	24
2.2.8.7	<i>Iniciativas</i>	24
2.2.8.8	<i>Líneas estratégicas</i>	24
2.2.8.9	<i>Políticas</i>	24
2.2.9	<i>Metodología para la gestión empresarial basada en el Balanced Scorecard</i>	25
2.2.10	<i>Proceso de implantación</i>	25
2.3	Marco conceptual	26

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	29
3.1	Tipo y diseño de investigación	29
3.2	Métodos de investigación	29
3.2.1	<i>Método inductivo</i>	29
3.2.2	<i>Método deductivo</i>	29
3.3	Enfoque de la investigación	29
3.4	Alcance de la investigación	30
3.4.1	<i>Investigación descriptiva</i>	30
3.4.2	<i>Investigación correlacional</i>	30
3.5	Población de estudio	30
3.6	Unidad de análisis	30
3.7	Selección de la muestra	31
3.8	Tamaño de la Muestra	31
3.9	Técnica de recolección de datos	32
3.9.1	<i>Encuesta</i>	32
3.9.2	<i>Entrevista estructurada y no estructura</i>	32

3.9.3	<i>Observación directa</i>	32
3.10	Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios	32
3.11	Instrumentos para procesar datos recopilados	33

CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1	Elementos del Balanced Scorecard Transgruasch	34
<i>4.1.1</i>	<i>Misión</i>	<i>34</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Visión</i>	<i>34</i>
<i>4.1.3</i>	<i>Valores</i>	<i>34</i>
<i>4.1.4</i>	<i>Organigrama estructural</i>	<i>35</i>
4.2	Base legal	36
4.3	Análisis macro-entorno	36
<i>4.3.1</i>	<i>Factor Económico</i>	<i>37</i>
<i>4.3.2</i>	<i>Factor Político</i>	<i>39</i>
<i>4.3.3</i>	<i>Factor Legal y Ambiental</i>	<i>39</i>
<i>4.3.4</i>	<i>Factor Social</i>	<i>41</i>
<i>4.3.5</i>	<i>Factor Tecnológico</i>	<i>42</i>
4.4	Análisis de las cuatro perspectivas	42
<i>4.4.1</i>	<i>Perspectiva de Clientes Transgruasch</i>	<i>42</i>
<i>4.4.1.1</i>	<i>Resumen de la perspectiva del Cliente</i>	<i>54</i>
<i>4.4.2.1</i>	<i>Proveedores</i>	<i>55</i>
<i>4.4.2.2</i>	<i>Maquinaria y Equipo</i>	<i>55</i>
<i>4.4.2.3</i>	<i>Capacidad Administrativa</i>	<i>56</i>
<i>4.4.2.4</i>	<i>Capacidad Financiera</i>	<i>60</i>
<i>4.4.3.1</i>	<i>Capacidad Tecnológica</i>	<i>61</i>
<i>4.4.3.2</i>	<i>Capacidad de Recurso Humano</i>	<i>62</i>
<i>4.4.3.3</i>	<i>Control Interno</i>	<i>63</i>
<i>4.4.4.1</i>	<i>Estado de Resultados 2020</i>	<i>63</i>
<i>4.4.4.2</i>	<i>Análisis vertical del Estado de Resultados 2020</i>	<i>64</i>
<i>4.4.4.3</i>	<i>Análisis horizontal del Estado de Resultados 2019- 2020</i>	<i>65</i>
<i>4.4.4.4</i>	<i>Balance General 2020</i>	<i>66</i>
<i>4.4.4.5</i>	<i>Análisis vertical del Balance General del periodo 2020</i>	<i>67</i>
<i>4.4.4.6</i>	<i>Análisis horizontal Balance General del periodo 2019-2020</i>	<i>68</i>
<i>4.4.4.7</i>	<i>Índices de Endeudamiento Transgruasch Compañía Limitada 2020</i>	<i>70</i>
<i>4.4.4.8</i>	<i>Índices de rentabilidad Transgruasch 2020</i>	<i>71</i>

4.4.4.9	<i>Estructura financiera de la empresa</i>	73
4.4.4.10	<i>Resumen de la situación financiera</i>	75
4.5	Análisis FODA	76
4.6	Comprobación de la hipótesis	80

CAPÍTULO V

5.	PROPUESTA	84
5.1	Balanced Scorecard para la empresa Transgruasch Compañía Limitada	84
5.2	Objetivos estratégicos por perspectiva	85
5.2.1	<i>Objetivos Financieros</i>	85
5.2.2	<i>Objetivos clientes</i>	86
5.2.3	<i>Objetivos Procesos Internos</i>	86
5.2.4	<i>Objetivos Aprendizaje y Crecimiento</i>	87
5.3	Propuesta técnica	88
5.3.1	<i>Estrategia Productiva</i>	88
5.3.2	<i>Estrategia de Crecimiento</i>	88
5.3.3	<i>Mapa estratégico de Transgruasch</i>	89
5.4	Determinación de las estrategias	93
5.4.1	<i>Estrategia 1.- Sistema de control financiero</i>	94
5.4.2	<i>Estrategia 2- Guía para el desarrollo de un plan de marketing</i>	96
5.4.3	<i>Estrategia 3.- Satisfacción del servicio al cliente</i>	97
5.4.4	<i>Estrategia 4.- Alianzas estratégicas con empresas del medio</i>	98
5.4.5	<i>Estrategia 5.- Plan de mantenimiento técnico – mecánico vehicular</i>	99
5.4.6	<i>Estrategia 6.- Plan de control de inventarios</i>	100
5.4.7	<i>Estrategia 7.- Publicidad o difusión de servicios</i>	101
5.4.8	<i>Estrategia 8.- Plan de incentivos al personal</i>	102
5.4.9	<i>Estrategia 9.- Plan de capacitación al personal</i>	103
5.4.10	<i>Estrategia 10.- Plan de adquisición y actualización de tecnología informática contable, logística, administrativa, etc</i>	104
5.5	Cronograma de las estrategias	105
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES	107
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Indicadores frecuentes por perspectiva.....	21
Tabla 1-4:	Resultados de sexo de los clientes	43
Tabla 2-4:	Como son las instalaciones de “Transgruasch”	44
Tabla 3-4:	Cortesía en los colaboradores de “Transgruasch”	45
Tabla 4-4:	Tiempo de espera para obtener el servicio	46
Tabla 5-4:	Transgruasch tiene la maquinaria suficiente	47
Tabla 6-4:	Servicio veraz en precios	48
Tabla 7-4:	Atención al cliente en Transgruasch.....	49
Tabla 8-4:	La calidad del servicio que presta Transgruasch	50
Tabla 9-4:	Los servicios de Transgruasch satisfacen sus necesidades	51
Tabla 10-4:	Conoce los servicios que ofrece Transgruasch.....	52
Tabla 11-4:	Atienden de manera oportuna sus solicitudes.....	53
Tabla 12-4:	Conoce los servicios que ofrece Transgruasch.....	54
Tabla 13-4:	Número de empleados por cargo	62
Tabla 14-4:	Estados de resultados Transgruasch 2020	63
Tabla 15-4:	Análisis vertical del Estado de resultados 2020	64
Tabla 16-4:	Análisis horizontal del Estado de resultados 2019-2020.....	65
Tabla 17-4:	Balance General del periodo 2020.....	66
Tabla 18-4:	Análisis vertical Balance General 2020.....	67
Tabla 19-4:	Análisis horizontal Balance General 2019-2020	68
Tabla 20-4:	Indicadores de liquidez 2020.....	69
Tabla 21-4:	Indicadores de Endeudamiento 2020.....	70
Tabla 22-4:	Indicadores de rentabilidad 2020.....	72
Tabla 23-4:	Estructura de la Empresa 2020	73
Tabla 24-4:	Factores internos claves de Transgruasch	78
Tabla 25-4:	Factores externos claves de Transgruasch.....	79
Tabla 26-4:	Valores de significancia	80
Tabla 27-4:	Prueba de normalidad variable	81
Tabla 28-4:	Prueba de normalidad variable Gestión Estratégica	82
Tabla 29-4:	Comprobación de la hipótesis	83
Tabla 1-5:	Objetivos e Indicadores Balanced Scorecard	90
Tabla 2-5:	Objetivos y medidas del Balanced Scorecard.....	91
Tabla 3-5:	Objetivos y Metas del Balanced Scorecard	92
Tabla 4-5:	Sistema de control financiero	94

Tabla 5-5:	Modelo del sistema de control financiero.....	95
Tabla 6-5:	Guía para el desarrollo de un plan de marketing	96
Tabla 7-5:	Satisfacción del servicio al cliente.....	97
Tabla 8-5:	Alianzas estratégicas con empresas del medio	98
Tabla 9-5:	Plan de mantenimiento técnico – mecánico vehicular.....	99
Tabla 10-5:	Propuesta del cronograma de mantenimiento.....	99
Tabla 11-5:	Plan de control de inventarios	100
Tabla 12-5:	Publicidad o difusión de servicios	101
Tabla 13-5:	Plan de incentivos al personal	102
Tabla 14-5:	Propuesta de incentivos para el personal	102
Tabla 15-5:	Plan de capacitación al personal.....	103
Tabla 16-5:	Plan de adquisición y actualización de tecnología	104
Tabla 17-5:	Cronograma de ejecución para la adquisición y actualización de tecnología.....	104
Tabla 18-5:	Cronograma de ejecución	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4:	Sexo de clientes	43
Gráfico 2-4:	Instalaciones Transgruasch.....	44
Gráfico 3-4:	Cortesía de los colaboradores de Transgruasch.....	45
Gráfico 4-4:	Tiempo de espera para obtener el servicio	46
Gráfico 5-4:	Transgruasch tiene la maquinaria suficiente	47
Gráfico 6-4:	Servicio veraz en precios.....	48
Gráfico 7-4:	Atención al cliente en Transgruasch.....	49
Gráfico 8-4:	La calidad del servicio que presta Transgruasch	50
Gráfico 9-4:	Los servicios que oferta Transgruasch satisfacen sus necesidades	51
Gráfico 10-4:	Conoce los servicios que ofrece Transgruasch.....	52
Gráfico 11-4:	Atienden de manera oportuna sus solicitudes.....	53
Gráfico 12-4:	Comportamiento liquidez 2020	69
Gráfico 13-4:	Estructura de la Empresa	71
Gráfico 14-4:	Indicadores rentabilidad	72
Gráfico 15-4:	Estructura de la Empresa	73
Gráfico 16-4:	Composición del activo	74
Gráfico 17-4:	Composición del pasivo	74
Gráfico 18-4:	Comprobación de la normalidad del Balanced Scorecard.....	81
Gráfico 19-4:	Comprobación de la normalidad Gestión Estratégica	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2:	Elementos del Balanced Scorecard	25
Figura 2-2:	Metodología para la gestión empresarial basada en el BSC	25
Figura 1-4:	Organigrama estructura.....	35
Figura 2-4:	Análisis Macro-entorno	36
Figura 3-4:	Tasas activas efectivas referenciales	38
Figura 4-4:	Tasas pasivas efectivas referenciales	38
Figura 5-4:	Maquinaria Transgruasch.....	56
Figura 6-4:	Instructivo de calcula de influencia	78
Figura 7-4:	Instructivo de calcula de influencia	80
Figura 1-5:	Planificación estratégica	84
Figura 2-5:	Mapa estratégico Transgruasch.....	89
Figura 3-5:	Proceso para el desarrollo de un plan de marketing.....	96
Figura 4-5:	Modelo de encuesta para medir la satisfacción del cliente	97
Figura 5-5:	Propuesta del acta de alianza estratégica	98
Figura 6-5:	Modelo de acta entrega recepción del inventario.....	100
Figura 7-5:	Creación de redes sociales	101
Figura 8-5:	Informe de asistencia a las capacitaciones	103

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un Balanced Scorecard (BSC) para la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, para mejorar su gestión estratégica en el periodo 2021-2024, es así que se planteó una investigación cualitativa y cuantitativa con un diseño no experimental de corte transversal, acompañado de dos tipos de métodos el inductivo y deductivo al igual que técnicas de recolección de información como la observación directa, entrevista y encuesta, bajo esta metodología se logró realizar un diagnóstico situacional desde una perspectiva del macro y micro-entorno, así como también se estableció la situación económica financiera, al analizar la estructura del activo, pasivo y patrimonio, considerando los ingresos, egresos, rentabilidad o pérdida y finalmente los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, en síntesis con la información analizada se logró determinar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que tiene la empresa en estudio. El resultado obtenido de todo el análisis tiene un enfoque de las cuatro perspectivas del BSC como son: los clientes, procesos, aprendizaje y la parte financiera, con esta información se diseñó las diferentes estrategias que buscan solucionar la problemática detectada para fortalecer las distintas áreas empresariales tanto administrativas como financieras. Finalmente se determina que el BSC planteado es un instrumento imprescindible para la correcta gestión estratégica en la toma de decisiones, además se pretende incrementar la rentabilidad mediante estrategias financieras aplicadas a los puntos críticos encontrados en los indicadores, es por ello que se recomienda buscar nuevos clientes y expandir su mercado.

PALABRAS CLAVE: <FINANZAS>, <BALANCED SCORECARD>, <GESTIÓN ESTRATÉGICA>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>.



Firmado electrónicamente por:
**LUIS ALBERTO
CAMINOS
VARGAS**



29-11-2022

0192-DBRA-UPT-IPEC-2022

ABSTRACT

This research Aim is to design a Balanced Scorecard (BSC) for the company Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, to improve its strategic management in the period 2021-2024, so a qualitative and quantitative research with a non-experimental cross-sectional design, accompanied by two types of inductive and deductive methods as well as data collection techniques such as direct observation, interview and survey, Under this methodology it was possible to carry out a situational diagnosis from a macro and micro-environmental perspective, as well as establishing the economic and financial situation by analysing the structure of assets, liabilities and equity, considering income, expenditure, profitability or loss and finally the indicators of liquidity, profitability and indebtedness, in summary with the information analysed it was possible to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats that the company under study has. The result obtained from all the analysis has a focus on the four perspectives of the BSC such as: customers, processes, learning and the financial part, with this information the different strategies that seek to solve the problems detected to strengthen the different business areas both administrative and financial were designed. Finally, it is determined that the proposed BSC is an essential tool for the correct strategic management in decision making, it is also intended to increase profitability through financial strategies applied to the critical points found in the indicators, which is why it is recommended to seek new customers and expand its market.

KEYWORDS: <FINANCE>, <SCORECARD BALANCED>, <STRATEGIC MANAGEMENT>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL STRATEGIES>.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tradicionalistas se han adaptado a los cambios y exigencias del entorno actual tanto en el ámbito administrativo como operativo. Este es el caso de la empresa de Transporte pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada la misma que para seguir subsistiendo desea tomar medidas enfocadas a la satisfacción del cliente y de sus empleados, mediante el desarrollo de nuevos productos y el crecimiento de la empresa.

Los gerentes deben estar al tanto de los puntos críticos de su empresa para tomar las medidas correctivas con el fin de mejorar continuamente sus falencias, el éxito de este objetivo es el trabajo en equipo que permita involucrar a toda la empresa por lo que El Balanced Scorecard es la herramienta especializada que abarca a toda la organización, brindando soporte al control de la gestión estratégica, la misma que permite evaluar el desempeño de los indicadores financieros y no financieros, que constituyen la empresa, dando un horizonte a los directivos para la toma de decisiones.

1.1 Situación Problemática

En la ciudad de Riobamba existen ocho empresas dedicadas a la actividad del transporte de maquinaria pesada, el mercado creciente en esta ciudad obliga a que las entidades organicen su estructura, y delimiten objetivos, metas y estrategias para llegar a ellas; ya que la aplicación de una buena administración se verá reflejado en el desarrollo del negocio y la obtención de mayores beneficios, por lo tanto, la utilización de ésta herramienta empresarial denominada Gestión Estratégica como parte fundamental en la administración y dirección de la empresa, permitirá de forma global visualizar el proyecto empresarial, teniendo en cuenta los posibles escenarios, y los factores que pueden afectar al giro del negocio.

La empresa de Transporte pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada desde su creación ha ido evolucionando para poder realizar y ofrecer a sus clientes un servicio de calidad. Es así que el parque de maquinaria es uno de los más modernos del centro del país, apostando constantemente a la incorporación de las últimas novedades tecnológicas existentes en el mercado.

La empresa al iniciar sus actividades no tenía la experiencia necesaria para realizar una proyección o planificar su funcionamiento, los dueños elaboraron una misión y visión de la

empresa guiándose en otras empresas que prestan los mismos servicios, desde ese entonces no se ha vuelto a realizar ningún estudio enfocado a los nuevos desafíos que presenta el mercado en la actualidad, razón por la cual la empresa presenta los siguientes problemas:

- La empresa no cuenta con una información que refleje su situación financiera actual, no hace uso de los datos financieros históricos en los que se pueden aplicar indicadores financieros, conocer los cambios en su composición económica y financiera, para de esta forma determinar el efecto en la liquidez y rentabilidad de la empresa. Al mismo tiempo este evento mencionado genera que no exista conocimiento de cómo se encuentra estructurado el capital, de tal forma que no se planifica el nivel de endeudamiento.
- No se han establecido procedimientos para ejecutar las actividades, es así que actualmente lo realizan en base a la experiencia del personal.
- La empresa no cuenta con un plan de trabajo para el presente año, en el cual se reflejen metas y objetivos a cumplirse, por lo que no pueden medir de forma eficiente los resultados obtenidos. Otro dato detectado es que no se invierte en el cliente interno de la empresa, por lo que las actividades se realizan de forma mecanizada.
- La empresa no cuenta con una gestión estratégica que le permita el desarrollo y crecimiento empresarial de la misma, esto debido al desconocimiento de las autoridades para emplear un análisis a la situación económica, estratégica y financiera. La inexistencia del Balanced Scorecard es un punto negativo para la empresa ya que los socios inversionistas no tienen acceso a información sustentada a partir de estudios, en el que muestre datos financieros, los cuales se utilizan para la toma de decisiones.

La falta de un Balanced Scorecard ha imposibilitado el planteamiento de estrategias, metas e indicadores que le permitan gestionar y controlar los recursos de la empresa. Esto significa que el futuro de la empresa es incierto, ya que no se cuenta con una guía para que los trabajadores de la empresa se encaminen al cumplimiento de actividades que lleven a un mismo fin, que es lograr la visión propuesta. Este hecho, ha causado incumplimiento por parte de los empleados, retrasos en la entrega del servicio debido a la falta de control y el diseño de diagramas de flujos de los procesos, provocando así insatisfacción en los clientes externos.

1.2 Formulación del Problema

¿En qué medida el diseño del Balanced Scorecard de la empresa Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, permitirá mejorar la gestión estratégica, período del 2021- 2024?

1.3 Preguntas directrices o específicas de la investigación

¿El análisis de los estados financieros, proceso, clientes y aprendizaje, permite determinar la situación actual de empresa respecto a los 4 ejes principales, financiera, clientes, procesos y aprendizaje de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada?

¿De qué manera el sustento teórico sobre Balanced Scorecard contribuirá con el desarrollo de un modelo orientado al mejoramiento de gestión empresarial?

¿En qué medida las estrategias, objetivos e indicadores a aplicar en los diferentes ejes, facilitarán el mejoramiento de la gestión de la empresa Transgruasch Compañía Limitada?

1.4 Justificación de la Investigación

Justificación teórica

Esta investigación, se realizará con el propósito de contribuir a todas aquellas empresas dedicadas al servicio de traslado de maquinaria pesada con la elaboración de un Balanced Scorecard y la relación con la gestión estratégica, el mismo que ha sido usado como un instrumento de medición de cumplimiento de los objetivos estratégicos, generando así un amplio panorama sobre la empresa en estudio, lo que brinda como resultado información valiosa para tomar las mejores decisiones en base a la estrategia propuesta.

Con la teoría existente sobre el Balanced Scorecard y la Gestión estratégica se aportará a empresas medianas como Transgruasch, siendo una guía de cómo enfrentar una serie de problemas, referente a la Gestión Estratégica, mediante el diseño del BSC, este es un tema decisivo e importante en la conservación de la empresa, planteando su visión y misión al mediano y a largo plazo, tratando de revertir el enfoque tradicional a corto plazo y con un enfoque solo financiero.

Mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de Finanzas y del Balanced Scorecard se podrá brindar un enfoque global de la empresa, que analice las cuatro perspectivas fundamentales como son: financiera, clientes, procesos y de aprendizaje, además, planificar y alinear iniciativas estratégicas para la retroalimentación y el aprendizaje, también se puede optimizar el desempeño de los elementos que participan en la Gestión Estratégica empresarial de la empresa de Transporte pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada.

Justificación metodológica

La metodología en la presente investigación tiene como objetivo obtener información de la empresa, con la aplicación de las técnicas de observación directa, encuestas a los clientes y las entrevistas a los empleados, esto con el fin de analizar la información recopilada y emitir un criterio de la situación actual de la empresa, aplicando indicadores financieros, de clientes, de procesos y de aprendizaje, siendo, el punto de partida para detectar las fallas o puntos críticos de la empresa y así mediante estrategias plantear la solución que finalmente deberá ser evaluado para verificar si se cumplió las metas establecidas, por tal razón, se estableció esta metodología porque brinda un enfoque total de la empresa.

Justificación Práctica

La presente investigación es importante porque nos permitirá mejorar el nivel de gestión de la empresa de Transporte pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, mediante la ejecución de los objetivos estratégicos, con el compromiso de sus trabajadores que día a día cumplen su jornada enfocados en la misión y la visión de la empresa.

La aplicación de esta herramienta permitirá analizar la información financiera mediante indicadores de rentabilidad, actividad, endeudamiento y liquidez, la información de cliente, midiendo la satisfacción del mismo, la calidad del servicio, la imagen de la empresa, la información de procesos mediante la medición de la productividad, la calidad y costo del servicio, así como evaluar la capacitación de los trabajadores, ahorros de costos por innovación en procesos, beneficiando a los directivos y personal de la empresa, mostrándoles un panorama general para mejorar su gestión estratégica.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Diseñar el Balanced Scorecard en la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, para mejorar su gestión estratégica, en el periodo 2021-2024.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Conceptualizar los principales aspectos del modelo Balanced Scorecard desde la perspectiva de varios autores, para tener los sustentos teóricos necesarios.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa orientado al uso de la herramienta Balanced Scorecard, para determinar los puntos críticos de la empresa.
- Definir las estrategias, objetivos e indicadores de resultados como herramienta de gestión de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

Hi: El Balanced Scorecard incide en el mejoramiento de la gestión estratégica de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, en el periodo 2021-2024.

Ho: El Balanced Scorecard no incide en el mejoramiento de la gestión estratégica de la Empresa Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, en el periodo 2021-2024.

1.6.2 Identificación de variables

Variable independiente: El Balanced Scorecard

Variable dependiente: Gestión Estratégica

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema

Una vez identificado el escenario problemático y tras la revisión de trabajos de investigación se han encontrado temas similares que respaldan y sirven de referente para el desarrollo del presente trabajo de investigación:

El trabajo realizado por Toapanta, (2008) denominado: “Modelo de gestión estratégica para la empresa de transporte de carga pesada TRANSVITOA basada en Balanced Scorecard” cuyo objetivo general consistió en: Analizar los distintos procesos que realiza la empresa, a través de un diagnóstico que permita conocer los recursos existentes y el manejo de los mismos para el diseño de un Balanced Scorecard.

Otro trabajo de investigación realizado por Benavent & Bru (2005), en su investigación denominada “Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Gestión estratégica de una empresa de Transportes”, manifiesta la importancia de la implementación del Balanced Scorecard en empresas de este sector.

El trabajo de Gordón, R. (2014), denominado “La gestión estratégica y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán”, muestra cómo la gestión estratégica es fundamental para el desarrollo de la empresa y verificar su correcto funcionamiento mediante el modelo de gestión Balanced Scorecard el cual permite obtener un porcentaje mayor de éxito.

En la investigación titulada “El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa” escrita por Montoya detalla una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que aporte a las organizaciones de hoy y así se constituyan en instituciones altamente competitivas. (Montoya, 2011)

El Balanced Scorecard tratado inicialmente como un sistema de medición de desempeño con base en indicadores, que con el pasar de los tiempos se fue fortaleciendo y hoy es posible afirmar que se trata de una herramienta de gestión, presenta un orden de conceptos e ideas preexistentes de una manera lógica, objetiva e inteligente. La correcta aplicación implica una serie de ventajas,

como la integración de medidas financieras y no financieras, la comunicación feedback de la estrategia, el vínculo con planeamiento y presupuesto, mayor foco en alinear la organización. (Scaramussa, Ribeiro, Reisdorfer, 2010)

Según Quimi & Feliciano (2013), en su trabajo de investigación titulado “Plan estratégico para la empresa de transporte pesado Gabeltrans S.A., Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, La Libertad”, detalla que la finalidad que persigue el tema investigativo, es dotar de herramientas necesarias tanto para los Directivos, como al Gerente de la empresa, que contribuyan a tomar decisiones de manera más coordinada.

En su trabajo titulado “Propuesta de mejoramiento para la empresa de transporte pesado Transvar ubicada en la ciudad de Quito se pudo aplicar la herramienta Balanced Scorecard en la Gerencia, debido a que al momento no existe en esta área un instrumento de medición de indicadores que posibiliten tomar acciones de mejora, al inicio de la carrera realicé investigaciones sobre cómo mejorar los procesos y lograr incrementar las utilidades. (Vargas, 2011)

Los trabajos mencionados anteriormente permiten definir al Balanced Scorecard como una herramienta de gestión financiera y no financiera ya que identifican puntos críticos tanto en finanzas como en los otros procesos que se encuentra relacionados entre sí, por ello es importante la implementación de esa herramienta en la Empresa Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada.

2.2 Bases Teóricas

En la presente investigación se pretende conceptualizar varios términos que serán utilizados a lo largo del proceso de ejecución del trabajo analítico y prospectivo. En el desarrollo del trabajo es importante conocer conceptos claves sobre el tema, por lo mismo, se describe conceptos sobre finanzas debido a que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión financiera y no financiera.

2.2.1 Gestión estratégica

Para definir lo que es la gestión estratégica, es importante primero definir que es la planificación estratégica, es así que para varios autores es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento e instinto, además para lograr el éxito de la planificación estratégica es necesario tener el apoyo y una decisiva participación de la alta dirección de la organización en la conducción del proceso de

manera visible al igual que todos los miembros de la organización deberán ser involucrados en el proceso de planeación. (Prieto, 2012)

El enfoque de gestión estratégica se materializa mediante el ejercicio de la Dirección Estratégica y es la forma más efectiva de enfrentar el reto de hacer que las organizaciones sean a la par eficientes y eficaces. La dirección estratégica es un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, contrastando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno. (Prieto, 2012)

La mejor forma de desarrollar la dirección estratégica es mediante estrategias, es decir un plan que señala el sentido y las acciones a seguir en una organización para el cumplimiento de los objetivos fijados de acuerdo a las condiciones actuales y futuras que ofrezcan una posición ventajosa. Pero la estrategia cobra su sentido de planificación cuando esta intención de dominar y alcanzar el destino de la institución se involucra con el desarrollo del marco de la planeación estratégica. (Moscoso, Beltrán y Vargas, 2018)

El principio que guía la Gestión Estratégica en las organizaciones es el de maniobrar en el espacio establecido, buscando las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. La Gestión estratégica incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo. (Moscoso, Beltrán y Vargas, 2018)

La Gestión Estratégica de una organización exige que ésta sea capaz de sintetizar de forma clara cuáles son sus finalidades, a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno. Su enunciado debe ser operativo, de forma que sus miembros la entiendan, la compartan y perciban su propio trabajo como una aportación a su consecución, caso contrario, nos encontraremos ante meras intenciones, sujetas a diversas interpretaciones, que crearán conflictos entre sus miembros. (Fernández, 2019)

2.2.2 Etapas de la Gestión Estratégica

Hay muchos componentes del proceso que se extienden a lo largo de la Gestión Estratégica. Con frecuencia, este proceso tiene 5 fases comunes:

1. Evaluación inicial
2. Análisis de la situación
3. Formulación de estrategia
4. Implementación de la estrategia

5. Monitoreo de estrategia (García, Duran, Cardeño, Prieto, García & Paz, 2017)

2.2.2.1 *Evaluación inicial*

En este punto, los gerentes deben identificar claramente la visión y misión de la empresa. La visión empresarial debe responder a la pregunta: ¿En qué quiere convertir a su empresa? Se debe visualizar el futuro, el objetivo final de la empresa y la dirección de sus empleados. Además, la misión describe las actividades principales de la compañía e informa a las partes interesadas de la organización sobre los productos, clientes, mercados, valores, preocupación por la imagen pública y los empleados de la organización. La declaración de misión sirve de guía para los gerentes en la toma de decisiones diarias apropiadas. (García, Duran, Cardeño, Prieto, García & Paz, 2017)

2.2.2.2 *Análisis de la situación*

El entorno organizacional consta de factores externos e internos, este debe ser escaneado para determinar el desarrollo y las predicciones de los factores que influirán en el éxito, para identificar las amenazas y oportunidades existentes en el entorno. Mientras se formula la estrategia, es necesario aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Una amenaza para una organización puede ser una oportunidad para otra. Algunas de las herramientas que se pueden utilizar son: Análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, factores críticos de éxito, 5 fuerzas de Porter, matriz del perfil del competidor, evaluación comparativa, Ratios financieros, pronóstico de escenarios, segmentación del mercado, análisis de la cadena de valor, etc. (Benavent & Bru, 2005)

El análisis interno del entorno es el primer paso del análisis, las organizaciones deben observar el ambiente organizacional interno, como, por ejemplo, la interacción de los empleados con otros empleados, empleados con la gerencia, gerente con otros gerentes y de la gerencia con los accionistas, en temas relacionados con el conocimiento de la marca, la estructura organizativa, el personal principal y el potencial operativo. (Fernández, 2019)

El análisis del entorno interno ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de una organización. Los debates, entrevistas, y encuestas se pueden utilizar para evaluar el entorno interno, a medida que las empresas se vuelven más competitivas y hay cambios rápidos en el entorno externo, esta información agrega elementos cruciales a la efectividad de los planes a largo plazo. Como el entorno es dinámico, se vuelve esencial identificar los movimientos y acciones de los

competidores. Las organizaciones también tienen que actualizar las competencias básicas. El análisis externo, se deben estudiar y analizar tres entornos relacionados (Benavent & Bru, 2005):

1. Entorno inmediato / industrial
2. Ambiente nacional
3. Entorno socioeconómico más amplio (Ross, 2014)

Para examinar el entorno de la industria se necesita una evaluación de la estructura competitiva de la misma, incluida la posición competitiva de la empresa y sus principales rivales, además, es esencial una evaluación de la naturaleza, el escenario, la dinámica y la historia de la industria. (Ross, 2014)

El análisis del entorno nacional necesita una evaluación de que, si el marco legal ayuda a lograr una ventaja competitiva en el entorno globalizado, este análisis de macro ambiente en la gestión estratégica incluye: la exploración de factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, tecnológicos e internacionales que pueden influir en el medio ambiente. (Jesús, 2016)

El análisis del entorno externo de la organización revela oportunidades y amenazas para una organización. Los gerentes estratégicos no solo deben reconocer el estado actual del medio ambiente y su industria, sino que también deben poder predecir sus estados futuros. (Jesús, 2016)

2.2.2.3 *Formulación de estrategia*

La formulación de la estrategia se refiere al proceso de elegir el curso de acción más apropiado para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

En el taller de Ernesto Yturralde y Asociados Worldwide 2012, se refieren que la estrategia es un elemento fundamental en la existencia de un ente, individuo u organización y la estrategia responde a la combinación de planes para el futuro con los patrones del pasado, haciendo hincapié que toda acción futura requiere de un plan para alcanzar las metas propuestas y el plan requiere un conjunto de estrategias, también nos presenta dos enfoques antagónicos sobre el futuro. (Ross, 2014)

El enfoque preferente se refiere a que el futuro es la continuación del presente, que a su vez es la prolongación del pasado. Enfoque prospectivo, el cual señala que el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado, ya que la estrategia que se implemente hoy puede crear la ruptura que

permita cambiar el resultado en el futuro de tal manera que la estrategia puede concebirse independientemente del pasado. (Ross, 2014)

La aplicación de la gestión estratégica implica básicamente seis pasos principales, los cuales se detallan a continuación:

➤ **Establecer los objetivos de las organizaciones**

El componente clave de cualquier declaración de estrategia es establecer los objetivos a largo plazo. Se sabe que la gestión estratégica es un medio para la realización de los objetivos de la organización. Los objetivos es determinar dónde quieres estar, mientras que la estrategia destaca el proceso para llegar a ellos. (Colca, 2015)

La estrategia incluye tanto la fijación de objetivos como el medio que se utilizará para alcanzarlos. Al fijar los objetivos de la organización, es esencial determinar e identificar los factores que los influyen. (Colca, 2015)

➤ **Evaluación del entorno organizacional**

El siguiente paso es evaluar el entorno económico e industrial general en el que opera la organización. Esto incluye una revisión de la posición competitiva. Es fundamental realizar una revisión cualitativa y cuantitativa de la línea de productos existente de tu empresa. El propósito de la revisión es encontrar los factores importantes para el éxito competitivo en el mercado. Así, la gerencia puede identificar sus propias fortalezas y debilidades, al igual que de la competencia. Después de identificar sus fortalezas y debilidades, se debe realizar un seguimiento de los movimientos y acciones de los competidores para descubrir posibles oportunidades de amenazas para su mercado o fuentes de suministro. (Colca, 2015)

➤ **Establecimiento de objetivos cuantitativos**

Se debe fijar los valores objetivos cuantitativos para la organización. La idea detrás de esto es comparar con los clientes a largo plazo, a fin de evaluar la contribución que podrían realizar diversas zonas de productos o departamentos operativos. (Fajardo, 2018)

➤ **Respaldar en contexto con los planes divisionales**

Se identifican las contribuciones por cada departamento, división o categoría de producto dentro de la organización. Y, en consecuencia, se realiza una gestión estratégica para cada subunidad. Esto requiere un análisis cuidadoso de las tendencias macroeconómicas. (Fajardo, 2018)

➤ **Análisis de rendimiento**

El análisis de rendimiento incluye descubrir y analizar la distancia entre el rendimiento planificado o el deseado. La organización debe realizar una evaluación crítica del desempeño pasado de la organización, la condición actual y las condiciones futuras deseadas. Esta evaluación crítica identifica el grado de separación que persiste entre la realidad y las aspiraciones a largo plazo. La empresa hace un intento de estimar su probable condición futura si las tendencias actuales persisten. (Fajardo, 2018)

➤ **Elección de la estrategia**

Este es el último paso en la formulación de la estrategia. El mejor curso de acción se elige realmente después de considerar los objetivos, fortalezas organizacionales, el potencial y las limitaciones, así como las oportunidades externas. (Fajardo, 2018)

2.2.2.4 Implementación de la gestión estratégica

La implementación de la estrategia es pasar de la planificación a la acción para lograr metas y objetivos estratégicos. Definir la manera en que una organización debe desarrollar, utilizar y fusionar la estructura organizativa, los sistemas de control y el conocimiento para seguir estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva y un mejor desempeño. La estructura organizativa asigna tareas y roles de desarrollo de valor especial a los empleados y establece cómo estas tareas y roles pueden armonizar para maximizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente. Pero, la estructura organizacional no es suficiente en sí misma para motivar a los empleados. (Network, 2020)

También se requiere un sistema de control organizacional, este sistema de control equipa a los gerentes con incentivos motivadores para los empleados, así como comentarios sobre los ellos y su desempeño.

Pasos principales para implementar una gestión estratégica:

- Desarrollar una organización con potencial para llevar a cabo una estrategia con éxito
- Desembolso de abundantes recursos para actividades esenciales de la estrategia
- Crear políticas que fomenten la estrategia
- Emplear las mejores políticas y programas para la mejora constante
- Vincular la estructura de recompensas al logro de resultados
- Hacer uso del liderazgo estratégico (Network, 2020)

Las estrategias excelentemente formuladas fracasarán si no se implementan adecuadamente, es esencial la estabilidad entre la estrategia y cada dimensión organizativa, como la estructura organizativa y recompensas, el proceso de asignación de recursos, etc. La implementación de la estrategia representa una amenaza para muchos gerentes y empleados. En este paso, se forman nuevos grupos (tanto formales como informales) cuyos valores, actitudes, creencias e inquietudes pueden no llevarse bien. Con el cambio en los roles de poder y estatus, los gerentes y empleados pueden emplear un comportamiento de confrontación. (Díaz, 2018)

2.2.2.5 Monitoreo de la gestión estratégica

La evaluación de la estrategia es tan importante como la formulación de la misma, porque demuestra la eficiencia y eficacia de los planes para lograr los resultados deseados, en un mundo dinámico como el de hoy con innovaciones socioeconómicas, políticas y tecnológicas. La importancia de la evaluación de la estrategia radica en su capacidad para coordinar la tarea realizada por los gerentes, grupos y departamentos a través del control del desempeño. (Díaz, 2018)

La empresa puede utilizar criterios cuantitativos y cualitativos para una evaluación integral del desempeño.

Criterios cuantitativos:

La determinación de la ganancia neta

El retorno de la inversión (ROI)

La ganancia por acción

El costo de producción

La tasa de rotación de empleados, etc.

Criterios cualitativos:

Habilidades y competencias

Potencial de toma de riesgos

Flexibilidad, etc. (Díaz, 2018)

2.2.3 Modelos de gestión estratégica

No existe un modelo universal del proceso de gestión estratégica. A continuación, se detalla algunos.

1. Modelo de David FR. (2009) del proceso de gestión estratégica.
2. Marco estratégico de Rothaermel para el análisis y la Formulación.
3. Marco de gestión estratégica de Thompson y Martin.

2.2.4 Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI, es uno de los modelos más útiles y visuales para plantear, estructurar y poner en marcha la estrategia a medio y largo plazo de una organización. (Excelence, 2019)

El concepto Balanced Scorecard surge en 1991 con la publicación de Norton y Kaplan de su libro “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action”, donde se sientan las bases de la gestión financiera y no financiera de la empresa más allá de la mera gestión administrativa. El Balanced Scorecard, o mapa estratégico, es un modelo de gestión integrado de alto nivel que aporta una visión conjunta e interrelacionada, a través de un Balanced Scorecard las organizaciones establecen la estrategia desde una perspectiva multidimensional y dinámica (de cambio continuo) frente a la definición más estática y unidimensional de otros modelos de gestión o planificaciones estratégicas. (Cepeda, 2015)

Cuando una organización define su estrategia está realizando la gestión de los cambios y esfuerzos que le llevarán a alcanzar su visión y lograr resultados a largo plazo que están por encima de la media de su sector (outperformance) y que se ha de integrar con el resto de proyectos a corto y medio plazo (Excelence, 2019). El CMI ayuda en la implementación de la estrategia, su coordinación con la operativa diaria y el alineamiento de la organización con esta estrategia.

El Balanced Scorecard permite a una organización describir e ilustrar en lenguaje claro y conciso sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. De este modo, los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y los medios para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la estrategia. (Fajardo, 2018)

El BSC, en definitiva, incluye objetivos sobre crecimiento de las ventas, mercados en expansión, fidelización de clientes, el papel de la innovación y la excelencia de los productos, servicios y procesos, y las inversiones que se necesitan en personal y sistemas para cumplir los objetivos diseñados. Desde una perspectiva más amplia, se mostrará cómo se pueden convertir las iniciativas y recursos incluidos los activos intangibles como la cultura empresarial y el conocimiento de los empleados en objetivos tangibles. (Martins, 2015)

2.2.5 Beneficios del Balanced Scorecard

- Los gerentes tendrán la capacidad de tomar decisiones que beneficien a la productividad de la organización gracias a la información obtenida financiera y no financiera.
- Detectar procesos críticos que pueden afectar a la empresa, así como, priorizar las correcciones necesarias para mejorar los procesos.
- Tener una visión clara y global de la empresa mediante indicadores y metas
- Tener una comprensión mejor mediante un mapa estratégico, y comprender mejor la relación entre los objetivos estratégicos y las estrategias
- Se puede rediseñar las estrategias planteadas (Cepeda, 2015)

El Balanced Scorecard hace uso de indicadores y metas, a continuación, se detalla sus conceptos.

2.2.5.1 Indicadores y metas

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que se tiene para visualizar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno, por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado. (Bayer, Riveros, & Vega, 2015).

2.2.5.2 Tipos de indicadores

Indicadores de resultado: miden la consecuencia del objetivo estratégico, también se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators or outcome measures.

Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución, también se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators or performance drivers. (Sousa, Estruch & García, 2020)

El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa, mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades, no obstante, puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados, y por eso es útil trabajar también con otros indicadores. (López & Gil, 2016)

El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultados, pues muestran el impacto de las acciones realizadas, sin embargo, el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y pueden ser difíciles separar el impacto causado por la formación. El índice de satisfacción, también tiene sus limitaciones: la satisfacción no implica aumento de conocimientos ni tampoco un impacto en los ingresos, queda claro pues, que no hay indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores que nos dan diferentes perspectivas. (Solórzano, 2014)

Entendiendo la diferencia entre los objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos e indicadores, es así que resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin, los indicadores son el medio que tenemos para medirlos, además, en un Balanced Scorecard habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. (Solórzano, 2014)

Robert Kaplan fue el primero en resaltar que en muchas organizaciones el Balanced Scorecard pasó rápidamente de ser una herramienta de medición de desempeño a ser una herramienta de gestión estratégica, o como lo definió el mismo Kaplan, un “sistema de gestión estratégica”. (Kaplan, 1996)

Si bien el objetivo original del Balanced Scorecard fue el de equilibrar dentro de la toma de decisiones los resultados financieros históricos con los factores que impulsarán el rendimiento y el valor futuro de la empresa, al aplicarlo y experimentar con los diferentes parámetros muchas

empresas se dieron cuenta que podía ser una herramienta crítica para alinear las acciones de corto plazo con la estrategia global. Utilizado de esta manera, el Balanced Scorecard ha permitido aliviar los problemas y superar las barreras que enfrenta la implementación efectiva de estrategias organizacionales. (Paguay, 2020)

2.2.6 Las perspectivas que integra el BSC

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión trascendental que permite tener bajo inspección y relacionadas todas aquellas medidas que simbolizan las variables claves para dirigir un negocio. (Vázquez, Elorza, & Pinzón, 2016)

A continuación, se detalla las perspectivas tomadas en cuenta en el Balanced Scorecard, como son la financiera, clientes, procesos y aprendizaje. Si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un Balanced Scorecard, estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información, pero no constituyen una condición necesaria para tener un control de mando integral. (Chong, 2015)

2.2.6.1 Perspectiva Financiera

Dentro de esta perspectiva tienen cabida objetivos e indicadores relacionados con el incremento de la facturación a clientes, la mejora de la productividad o la reducción de costos. Esta perspectiva se ve alimentada de los resultados del análisis financiero. (Morales, Valle, Freire & Silva, 2017)

Análisis Financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras ya que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones. (Burguete, 2016)

Puesto que la contabilidad si no es leída debidamente, simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada: servir de base para la toma de decisiones. (Gerencie, 2018)

➤ **Tipos de análisis de los estados financieros en general**

Balance general: en el balance general se analizan los activos, los pasivos y el patrimonio con los que cuenta la empresa, por ejemplo, con el fin de saber cuánto y en qué ha invertido, qué tan bien está gestionando sus pasivos, y a cuánto asciende su patrimonio. (Gómez, 2012)

Estado de resultados: en el estado de resultados se analizan los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha tenido la empresa, por ejemplo, con el fin de saber si está generando suficientes ingresos, si está gastando demasiado, y si está generando utilidades o gastando más de lo que gana. (Gómez, 2012)

Flujo de caja: en el flujo de caja se analizan los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido la empresa, y el efectivo que tiene disponible al final del periodo, por ejemplo, con el fin de saber si puede comprar mercadería al contado o es necesario que solicite crédito. (Kamiya, 2019)

➤ **Análisis de las variaciones**

El análisis de las variaciones, también conocido como método de aumentos y disminuciones, consiste analizar y comparar cuentas o partidas homogéneas de estados financieros de periodos consecutivos de una misma empresa. (Kamiya, 2019)

➤ **Análisis de los índices financieros**

Los índices financieros son razones, indicadores o índices que miden la relación que existe entre dos cuentas o partidas de los estados financieros de una empresa, especialmente, del balance general y el estado de resultado. (Díaz, Coba, Moreno & Santamaría, 2017)

El análisis de los índices financieros al medir estos la relación que existe entre dos cuentas o partidas de los estados financieros, nos permite realizar un análisis más profundo de estos al que lograríamos si los analizáramos directamente. (Kamiya, 2019)

➤ **Clasificación de los índices financieros**

Ratios de liquidez: miden la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa, o la capacidad que esta tiene de cancelar sus obligaciones o deudas a corto plazo (Freire, Gonzaga, Freire, Rodríguez, & Granda, 2016)

Ratios de endeudamiento o de solvencia: miden la relación que existe entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores), y el capital propio (fondos o recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos. (Herrero, 2013)

Ratios de rentabilidad: miden la rentabilidad de la empresa en relación con el activo, el patrimonio y las ventas. (De Jaime Eslava, 2016)

Ratios de gestión u operativos: permiten evaluar la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activo. (Kamiya, 2019)

Planificación financiera

Se entiende a la medición de todas las acciones de la empresa, y no sólo las de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera. Los documentos previsionales de la planificación financiera que recogen todos esos flujos, son siempre un medio, y no un fin en sí mismos, ya que el objetivo es conocer el valor de las necesidades monetarias en determinados períodos, pero siempre con la finalidad de tomar las decisiones más operativas al respecto. (Cibrán Ferraz, 2016)

Un aspecto a destacar del Balanced Scorecard es que no se centra exclusivamente en el aspecto financiero, sino que se visualiza de una manera más amplia ya que tiene en cuenta la orientación de los clientes con respecto a la organización, al igual que vincula la medición de la estrategia planteada. (Cibrán Ferraz, 2016)

2.2.6.2 Perspectiva de Clientes o Mercado

Se focaliza en aquellos aspectos relacionados directamente con la percepción del cliente de los productos y servicios de la organización y de cómo se interrelaciona con elementos de la demanda y oferta con lo que se relacionan. (De Arruda, Cabral & Petri, 2014)

La misión organizacional debe enfocarse a los clientes y para lograr ello el Balanced Scorecard establece un objetivo claro de dirección, al igual que una definición precisa de los indicadores de desempeño, las organizaciones se verán obligadas a realizar una redefinición de sus estándares, según las necesidades de los clientes. (Manjarrés & Rivadeneira, 2017)

En este punto deben establecerse objetivos según los requerimientos de los clientes, los cuales varían según el tipo de organización y mercado. Casi siempre los aspectos a ser evaluados son los

registros de las ventas, el índice de los precios, la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado. (Manjarrés & Rivadeneira, 2017)

Frente a los indicadores que puede tener esta perspectiva, se pueden destacar:

1. Satisfacción del cliente (Calidad, precio, relaciones, imagen)
2. Desvíos de acuerdos de servicios
3. Reclamos solventados del total de reclamos
4. Afiliación y conservación del cliente
5. Mercado (Martínez, 2014)

2.2.6.3 Perspectiva de Procesos Internos o Procesos de Negocio

Se relaciona con los procesos de gestión de clientes, operacionales, de innovación y los procesos sociales y de cumplimiento legislativo. (Martínez, 2014)

Esta perspectiva interna busca la excelencia que debe caracterizar a cada uno de los departamentos de la organización, lo importante es que exista un enfoque de operaciones internas críticas que consientan satisfacer a los clientes. De igual manera debe hacerse énfasis en aquellas competencias principales de la organización, al igual que la tecnología necesaria para alcanzar el liderazgo del mercado. El Balanced Scorecard permite que se elabore una planificación estratégica exitosa que pueda destacar el valor de desarrollar, continuamente, mediciones que reflejen el impacto tanto de las medidas como de las acciones de los empleados, ya que los resultados no siempre pueden ser adjudicados a aspectos internos, los sistemas de información se constituyen en los elementos principales porque suministran aquellos datos que posibilitan la detección de las fallas y su posterior corrección. (Ávila, 2019)

Esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. La identificación de cada una de las actividades y procesos que son clave permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas. (Lema, 2014)

Es necesario que se desarrolle la cadena de valor o el modelo de negocio asociado a la organización o empresa, puesto que luego podrán establecerse los objetivos, indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas, al mejoramiento continuo o a la reingeniería de los procesos, con el firme propósito de satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar los

costos y la eficiencia de los procesos al igual que hacer un uso adecuado de los activos. (Ávila, 2019)

Algunos indicadores asociados a procesos:

1. Tiempo de vida del proceso
2. Coste seccional por actividad
3. Niveles de producción
4. Coste de falla
5. Coste reprocesos, residuo (coste de calidad)
6. Beneficios obtenidos del mejoramiento continuo
7. Eficacia de la utilización de los activos, (Vázquez, Elorza, M., & Pinzón, P., 2016)

En la siguiente tabla se detallan los indicadores por perspectiva:

Tabla 1-2: Indicadores frecuentes por perspectiva

Perspectiva	Objetivo	Tipo de indicador
Financiera	Medir la capacidad financiera y el resultado económico de la empresa	Liquidez y disponibilidad de caja Margen operativo y neto Solvencia y endeudamiento EBITDA y valor agregado Rentabilidad del activo y del patrimonio
Comercial	Medir el resultado de los esfuerzos del mercado y ventas de la empresa y la satisfacción de los clientes	Cumplimiento de visitas prospecto % participación del mercado % cumplimiento presupuesto Número de clientes nuevos actuales Número de productos vendidos Antigüedad de los clientes Producto/ cliente Ventas (\$ y unidades) Gastos de ventas Nivel satisfacción del cliente
Administrativa	Medir la eficiencia en el uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos y los servicios tomados a terceros.	Nivel de productividad Estándares de servicio Costos vs precios
Innovación y Aprendizaje	Verificar el progreso de la organización en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes e innovación	% Rotación y encuesta de clima Uso información y tecnología Gerencia de conocimiento % actualización e innovación

Fuente: Ávila, (2019).

Cadena de Valor

El autor explica que la cadena de valor permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. (Emprende & Andaluza, 2015)

2.2.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Está relacionada con el capital humano, know how, la información y las capacidades organizacionales. También llamado Innovación y aprendizaje a la capacidad de mejora con el tiempo es otro de los parámetros del BSC, esta es la insuperable fórmula del éxito, (Cuesta, 2012). Para reconocer la efectividad con la que trabaja, y hacer tangible la innovación como el valor agregado se utiliza los siguientes indicadores:

1. Brecha de capacidades del personal
2. Desarrollo de capacidades estratégicas
3. Retención de personal estratégico
4. Obtención y ejecución de tecnologías y valor agregado
5. Ciclo de toma de decisiones estratégico
6. Disponibilidad de información clave
7. Adelanto en sistemas de información clave
8. Bienestar de los empleados
9. Clima organizacional (Cuesta, 2012)

2.2.7 Fases de implementación del BSC

A continuación, se detalla los pasos para realizar un correcto Balanced Scorecard

Fase 1 Concepto Estratégico: Se realiza la misión, visión, retos, oportunidades, temas de orientación estratégica, cadena de valor, modelo de perspectiva del Balanced Scorecard, plan del proyecto. (Sierra, 2013)

Fase 2 Objetivos, vectores y medidas estratégicas: Se detalla objetivos estratégicos, modelos causa-efecto preliminar, medidas indicadores estratégicos y responsables, vectores estratégicos y palancas de valor. (Mallma, 2018)

Fase 3 Vectores, metas e iniciativas: Se define los objetivos estratégicos detallados, modelos causa-efecto con vectores y palancas, medidas indicadores estratégicos y responsables, metas por indicador, iniciativas estratégicas. (Mallma, 2018)

Fase 4 Comunicación implantación, automatización: Divulgación, automatización agenda gerencial con Balanced Scorecard, Plan de acción para detalles no completados, Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la organización. (Mallma, 2018)

2.2.8 Elementos de Balanced Scorecard

2.2.8.1 Misión

Es a lo que se dedica la empresa, su objetivo general, su razón de ser, aborda la realidad presente, las actividades, los recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta y quiere contar a futuro, se puede describir tres pasos para su elaboración. (Montoya, 2011)

1. Descripción del propósito fundamental para el que fue creada la empresa
2. Descripción de la responsabilidad de la organización a sus accionistas
3. Describe la característica o ventaja que diferencia a la empresa de otras
4. Debe ser sencilla y fácil de entender (Montoya, 2011)

2.2.8.2 Visión

Se enfoca en el futuro, abarca varios aspectos como: donde se dirige la empresa, y que queremos alcanzar, para la elaboración de la misma necesitamos:

1. Ser factible
2. Definir la estrategia para alcanzar dicha visión
3. Ser motivador, inspiradora y fácil de comprender (Montoya, 2011)

2.2.8.3 Valores

Son los principios que constituyen en el marco para el desempeño de la organización. (Montoya, 2011)

2.2.8.4 Objetivos estratégicos

Define que se va hacer para cumplir la misión, visión, valores, orienta a la organización ayuda a la evaluación y coordinación creando prioridades. (Montoya, 2011)

2.2.8.5 Mapas estratégicos

Es la estructura básica de un Balanced Scorecard, formada por objetivos estratégicos y relaciones causa- efecto, en donde los objetivos nos guíen sobre lo que queremos conseguir y las relaciones causa efecto son basadas en el análisis de la organización. (Mallma, 2018)

Para construir un mapa estratégico deberá incluir:

1. Perspectivas
2. Líneas estratégicas
3. Objetivos estratégicos indicando su perspectiva a la que pertenece y su relación causa efecto, con otros objetivos. (Mallma, 2018)

2.2.8.6 Metas

Medida establecida en un tiempo determinado, debe ser realista, distinguible, ayuda de esta manera a la motivación y evaluación de los indicadores. (Mallma, 2018)

2.2.8.7 Iniciativas

Acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo determinado. Para definirle se necesitan los recursos financieros, tiempo y ambiente de la empresa. (Chablay, Mora y Sigüencia, 2011)

2.2.8.8 Líneas estratégicas

Conjunto de objetivos estratégicos relacionados entre sí, formando un vector vertical como una cadena de causa efecto basado en las cuatro perspectivas. (Chablay, Mora y Sigüencia, 2011)

2.2.8.9 Políticas

Son normas de la empresa, establecidas hacia los empleados, con el fin de que se cumplan las conductas por los mismos. (Chablay, Mora y Sigüencia, 2011)



Figura 1-2: Elementos del Balanced Scorecard

Fuente: Chablay, Mora y Siguencia, (2011).

2.2.9 Metodología para la gestión empresarial basada en el Balanced Scorecard

Esta metodología consta de los siguientes pasos:

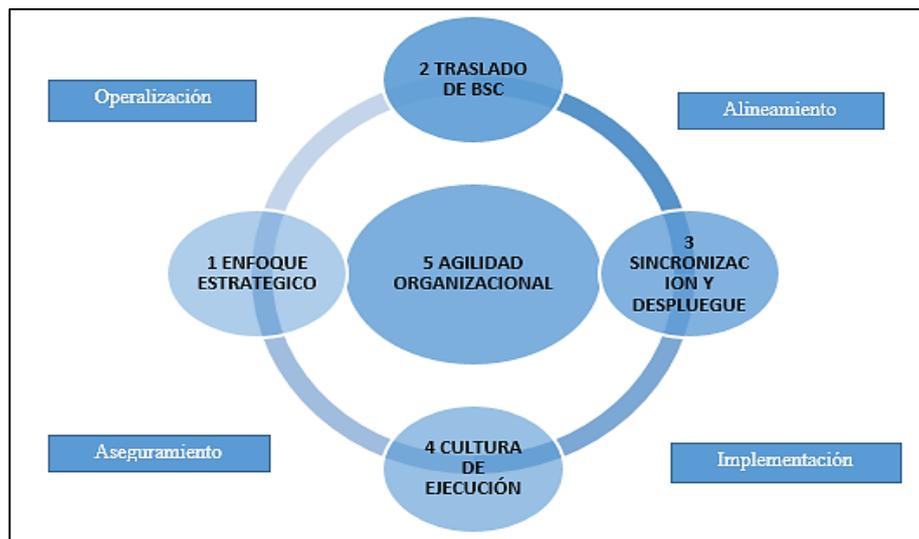


Figura 2-2: Metodología para la gestión empresarial basada en el BSC

Fuente: Mallma, (2018).

2.2.10 Proceso de implantación

El Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, verdaderamente reflejan una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. (Cepeda, 2015)

El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia. El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos. El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos. (Cepeda, 2015)

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia financieras y no financieras, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios. El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

1. Clasificación y actualización de la estrategia
2. Comunicar la estrategia a toda la organización
3. Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
4. Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
5. Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
6. Alinear las revisiones operativas y estratégicas
7. Obtener Feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla (Cepeda, 2015)

2.3 Marco conceptual

➤ **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral:** metodología orientada al cambio que permite visualizar la estrategia a través del mapa estratégico (Causa- Efecto). Facilitando que ella se traslade a la acción diaria de todos y cada uno de los participantes y monitoreada ésta por un cuadro de mando, que permite hacer feedback estratégico (Acoplamiento) mediante alertas tempranas disponiendo a la toma de decisiones en tiempo real, generalmente en 4 perspectivas: Financiera (el pasado), Clientes y Procesos Internos (el presente), Formación y Crecimiento (El Futuro) (Kaplan & Norton, D., 2011)

- **Control de gestión:** para poder entender de mejor manera este concepto, diremos que, para el diseño y desarrollo del control de gestión, se utilizan tres fases, las cuales son: el diagnóstico institucional, que se refiere a todo aquel proceso de control de gestión que comienza con el estudio correspondiente del sistema que debe ser controlado, (Flores & Rivas, 2012). La meta del diagnóstico es identificar aquellos posibles errores que puedan interferir con la eficacia del sistema, y al mismo tiempo, establecer si las condiciones para la ejecución del sistema propuesto son las correctas. (Moreno, 2018)
- **Estrategia empresarial:** para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que hagan las cosas correctas y hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio). (Ospina, 2016)
- **Estructura Organizacional:** es representada por un organigrama formal que muestra los canales de autoridad, de trabajo, departamentos o divisiones, describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio para regularizar la actividad dentro de la empresa, en resumen, la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. (Torres, Aguilar, Trujillo, Caraguay & Lorenzo, 2017)
- **FODA:** herramienta de análisis del ambiente interno y externo de la empresa donde se encuentra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización que contribuyen o afectan el logro de sus objetivos. (Ramírez, 2017)
- **Gestión estratégica:** el proceso presentado destaca con fuerza el modo en el que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma que el cuadro de mando proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. En principio, el proceso se debe repetir en todos los ámbitos de la empresa para que los empleados tengan el sentido de participación y pueden entender su parte en el plan estratégico general. Una parte importante del proceso será, entonces, conectar indicadores. (Valqui & Aguinaga, 2016)
- **Indicadores:** son los elementos más importantes en el análisis de la información de la empresa, por cuando indica la situación actual, brindan una idea de la realidad de la empresa. Por ejemplo, si quisiéramos averiguar si una organización dispone de suficientes activos en un momento determinado para pagar sus deudas, entonces, utilizaríamos este índice financiero. (Velayos, 2018)

➤ **Perspectiva:** referente al BSC se puede manifestar que es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad, combinando las cuatro perspectivas. Es muy importante analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos. (Velayos, 2018)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

El **tipo de investigación es no experimental**, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, esto debido a que se tomó como base conocimientos ya establecidos, en primer término, se describió la situación antes del Balanced Scorecard, para posterior a ello plantear el modelo BSC con diferentes estrategias que permitan fortalecer las diferentes áreas de la empresa en estudio, además se debe mencionar que el **diseño de la investigación es transversal** ya que se desarrollará en un periodo determinado de tiempo.

3.2 Métodos de investigación

3.2.1 *Método inductivo*

El método de investigación inductivo forma parte de la presente investigación debido a que el análisis para la implementación del Balance Scorecard fue de lo particular a lo general, es decir, se realizó en primera instancia la recopilación de información en cada perspectiva del modelo BSC y así se pudo comprender las necesidades empresariales de forma general.

3.2.2 *Método deductivo*

El método deductivo en términos simples es aquel que parte de lo general a lo particular para de esta forma comprender situaciones de manera específica, en otras palabras, se puede manifestar que nace del análisis situacional desde una visión general de la empresa partiendo de una perspectiva del macro y micro entorno, para posterior a ello vincularlas a las particularidades de cada área empresarial y así llegar a conclusiones específicas.

3.3 Enfoque de la investigación

En la presente investigación se utilizó un enfoque mixto porque se dispone de información cuantitativa y cualitativa; es cuantitativa porque se basa en la recolección de información numérica de los estados financieros, con los que se pretende dar una respuesta a la hipótesis que surge en el desarrollo de la investigación. También se dispone de información cualitativa por la variable dependiente de gestión estratégica de la empresa. (Parcker, 2013)

3.4 Alcance de la investigación

3.4.1 Investigación descriptiva

Es investigación descriptiva porque se va a detallar cada suceso que se detecte durante la ejecución de la presente investigación, por ejemplo, al momento de realizar el diagnóstico situacional en base a las cuatro perspectivas, también en el planteamiento de las diferentes estrategias, así mismo en el desarrollo del modelo BSC, entre otra información que forme parte del desarrollo investigativo.

3.4.2 Investigación correlacional

La investigación correlacional es la que busca relacionar las variables planteadas en la hipótesis para dar respuesta afirmativa o no de lo estipulado, es así que se pretende buscar la relación entre la aplicación del Balanced Scorecard y la gestión de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada.

3.5 Población de estudio

La población de estudio son los clientes de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, del cantón Riobamba, según la base de datos de la empresa hasta el 2020 fueron atendidos **2740 propietarios de los vehículos**, este valor corresponde a la población para la aplicación de las encuestas.

La aplicación de la guía de la entrevista fue dirigida a todos los empleados de la empresa con preguntas que tienen un enfoque determinado para cada área, siendo fundamental para la obtención de información primaria e importante para el desarrollo de la presente investigación.

3.6 Unidad de análisis

La información de análisis específicamente es la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, del cantón Riobamba, a la que se le analizará desde un enfoque de satisfacción del cliente, procesos internos de la empresa, innovación y aprendizaje y análisis financiero, para esto es necesario obtener información del personal que labora en la empresa según las distintas áreas y la verificación de los estados financieros.

3.7 Selección de la muestra

La selección de la muestra se realizó a una parte de la totalidad de la población establecida para la empresa de Transporte Pesado Gruaschimbrazo Transgruasch Compañía Limitada.

3.8 Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Total Población; 2740

Z: 1,96

p: Probabilidad de ocurrencia; 0,50

q: Probabilidad de no ocurrencia; 0,50

e: Nivel de error permitido (5%) = 0,05

Reemplazamos los valores en la fórmula

$$n = 2740 / (0,05)^2 (2740-1) + 1)$$

$$n = 2631,49 / 7,81$$

$$n = 337 \text{ encuestas}$$

Se aplicó la encuesta a 337 clientes a través del método de muestreo no probabilístico por conveniencia; en referencia a la entrevista fue aplicada a los directivos, ejecutivos, empleados del área operativa.

3.9 Técnica de recolección de datos

3.9.1 Encuesta

La encuesta permite obtener información de una población o universo que fue determinada a través del cálculo de la muestra en términos estadísticos, por lo tanto, en la presente investigación se aplicará a los clientes actuales de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, quienes brindarán información sobre su satisfacción del servicio recibido, además sus gustos y preferencias.

3.9.2 Entrevista estructurada y no estructura

La técnica de la entrevista busca recopilar información en este caso particular del personal que labora en la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, por lo que se establece preguntas definidas para cumplir este fin, siendo así una entrevista estructurada, sin embargo, al momento de realizar las mismas se puede plantear preguntas fuera de las definidas ya que aparecen de la necesidad de solventar alguna duda adicional para poder tener un análisis completo.

3.9.3 Observación directa

En la técnica de la observación directa lo que se pretende es observar a la empresa en estudio, es decir, sus procesos, estados financieros, información de sus proveedores, etc., esto con el propósito de obtener datos que permitan más adelante determinar las estrategias empresariales a través del modelo del BSC.

3.10 Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios

Los instrumentos que se utilizó son: el cuestionario, la guía de la entrevista y la guía de la observación.

3.11 Instrumentos para procesar datos recopilados

Tablas Excel. - se utilizó para los cálculos pertinentes del proyecto.

SPSS. -son las siglas de Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Es decir, es una aplicación de análisis estadísticos de datos y se utilizó para la comprobación de la hipótesis.

En la guía se describirá la información observada siendo un instrumento útil para el registro de los resultados que posteriormente serán analizados.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se analizó y definió los resultados del macro y micro entorno de la empresa de transporte pesada Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, así como las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. La empresa en estudio se encuentra ubicada en las calles Juan Bernardo de León 14-30 y Loja, Bellavista, Riobamba – Chimborazo.

4.1 Elementos del Balanced Scorecard Transgruasch

Se detalla los elementos de Balanced Scorecard de la empresa de transporte pesado Transgruasch compañía limitada como son: Misión, Visión, Valores y el Organigrama Estructural.

4.1.1 Misión

Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada será la empresa que brinde sus servicios con la mejor calidad, donde se cubrirán las necesidades de nuestros clientes, además ser líderes en el servicio de traslado de vehículos, asistencia vial y transporte de carga por carretera en todo el país, apoyados en los 50 años de experiencia, el trabajo en equipo y responsabilidad integra de nuestro personal.

4.1.2 Visión

Empresa pionera y líder en el mercado que brinda servicio de grúas de arrastre, plataformas, whell lift y además transporte de carga pesada por carretera a nivel nacional.

4.1.3 Valores

Orientación al cliente. - La empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, sabe que depende de sus clientes y centra su estrategia en comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, en satisfacer sus requisitos y en esforzarse por exceder sus expectativas.

Liderazgo. - La empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, fomenta un ambiente interno en el que las personas pueden involucrarse plenamente en el logro de los objetivos de la organización.

Cuidado de las personas. - La empresa de Transporte Pesado Gruaschimbrazo Transgruasch Compañía Limitada, considera que las personas son la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la misma.

Excelencia. - La empresa de Transporte Pesado Gruaschimbrazo Transgruasch Compañía Limitada admite y reconoce las mejoras, y sabe que debe ser un objetivo para cada individuo de su organización. Esta política converge a la mejora continua del desempeño de la organización.

Seguridad y salud. - La seguridad y salud se ha integrado a todos los niveles de la organización, convirtiéndose en un valor esperado por nuestros clientes, que se relaciona con nuestros servicios. Mantener esta cultura es objetivo prioritario para la empresa de Transporte Pesado Gruaschimbrazo Transgruasch Compañía Limitada.

4.1.4 Organigrama estructural

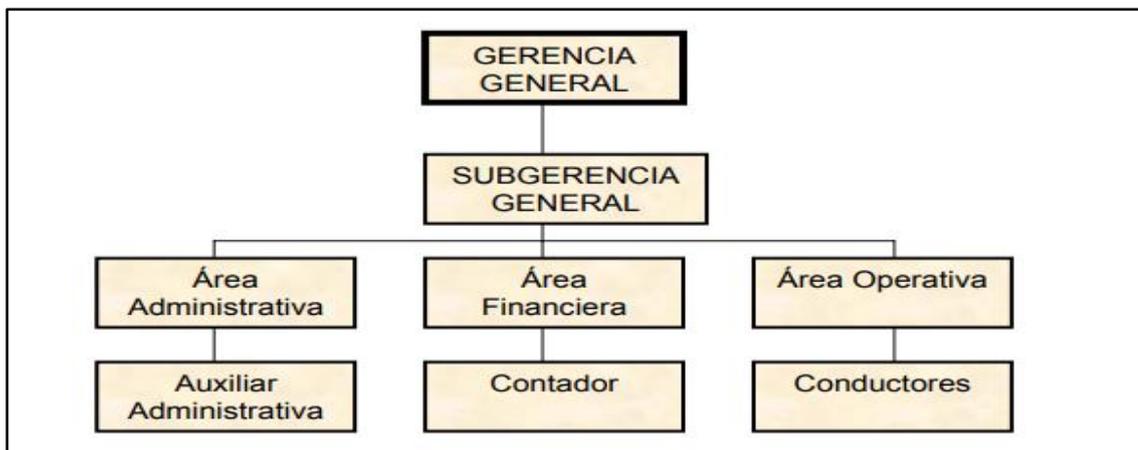


Figura 1-4: Organigrama estructural

Fuente: Transgruasch, (2020).

Gerencia General. - Este cargo está representado por su Representante Legal y Propietario es quién toma las decisiones expuestas y definitivas a aplicarse en el desarrollo de las actividades de la empresa de transporte pesada Transgruasch compañía limitada.

Subgerencia General. - La persona que ocupa este cargo permite que las decisiones tomadas por Gerencia General se lleven a cabo y colabora a que las demás áreas mantengan una armonía participativa con ideas y decisiones propias.

Área Administrativa. - Cuenta con un personal delegado a las actividades requeridas por dicha área y requerimientos adicionales de las otras áreas.

Área Financiera. - Representada por el personal contable quién permite que las actividades de la empresa no se vean obstaculizadas por problemas financieros.

Área Operativa. - Integrada por el personal operativo quién se encarga de realizar las actividades directas de la empresa, en el caso de Transgruasch los conductores.

4.2 Base legal

Está sujeta al cumplimiento de las siguientes leyes:

- Ley Orgánica de transporte terrestre tránsito y Seguridad
- Ley de Economía Popular y Solidaria
- Ley de Régimen tributario
- Código de trabajo
- Ley orgánica de ambiente

4.3 Análisis macro-entorno

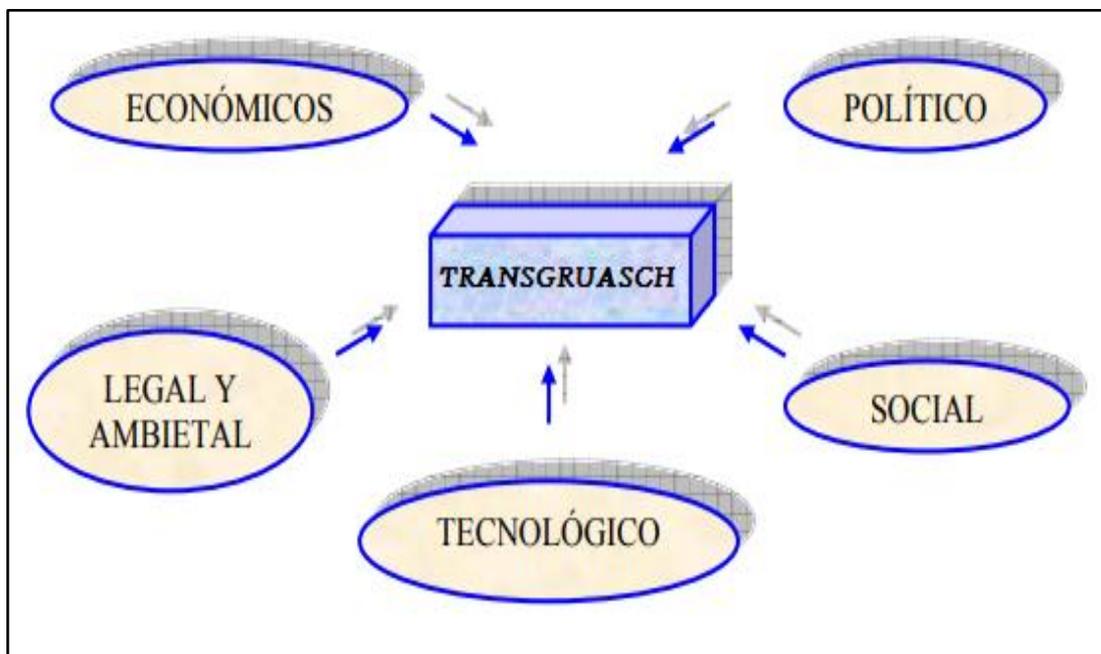


Figura 2-4: Análisis Macro-entorno

Fuente: Angulo, (2003).

4.3.1 Factor Económico

Son aquellas variables provenientes del comportamiento económico y que influyen en la empresa, para este análisis se ha tomado en cuenta las siguientes variables:

➤ **Inflación.** - La inflación es el incremento sostenido de los precios de una economía en un determinado periodo, por lo tanto, su presencia es prácticamente inevitable, incluso ponen en riesgo el futuro de la dolarización y de toda la economía ecuatoriana. Además, la inflación anual en julio de 2021 fue del 0,45%, mientras que el Índice de Precios al Consumidor mensual alcanzó el 0,53%, de acuerdo con el último reporte presentado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Amenaza. - Los cambios de la inflación en los últimos meses se denotan en la elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.

➤ **PIB.** - Es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país. Los cambios porcentuales en el PIB de las economías de un año a otro determinan la tasa de crecimiento del país. En los primeros tres meses del año, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó USD 16.445 millones en términos constantes, registrando un crecimiento de 0,7% con respecto al cuarto trimestre del año 2020. Este comportamiento se explica por el crecimiento de 3,5% del gasto de consumo final de los hogares.

Oportunidad. - Se denota variaciones positivas incrementales en el PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve ésta empresa.

➤ **Tasas de interés activa y pasiva.** - Tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. Tasa de interés pasiva es el precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito Tasas activas efectivas referenciales vigentes para el 2020. Las tasas activas efectivas referenciales constituyen el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las instituciones del sistema financiero privado, para todos los plazos, y en cada uno de los segmentos crediticios. Estas tasas son el referente del cliente para contratar sus créditos

Tasas de Interés			
Septiembre 2021			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.57	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.26	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.72	Productivo PYMES	11.83
Consumo	16.29	Consumo	17.30
Educativo	8.96	Educativo	9.50
Educativo Social	6.03	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.96	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social	4.98	Vivienda de Interés Social	4.99
Inmobiliario	9.80	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Minorista	20.22	Microcrédito Minorista	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple	20.85	Microcrédito de Acumulación Simple	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20.53	Microcrédito de Acumulación Ampliada	23.50
Inversión Pública	8.30	Inversión Pública	9.33

De acuerdo a la Resolución 603-2020-F, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Figura 3-4: Tasas activas efectivas referenciales

Fuente: BCE, (2021).

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.51	Depósitos de Ahorro	1.14
Depósitos monetarios	0.74	Depósitos de Tarjetahabientes	1.22
Operaciones de Reporto	1.50		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.08	Plazo 121-180	4.61
Plazo 61-90	4.57	Plazo 181-360	5.91
Plazo 91-120	5.02	Plazo 361 y más	7.67

Figura 4-4: Tasas pasivas efectivas referenciales

Fuente: BCE, (2021).

Amenaza. - Las instituciones financieras ofrecen créditos con altas tasas de interés, haciendo casi imposible que las empresas accedan a créditos.

Oportunidad. - Se denota el incremento en préstamos en comparación a los primeros meses del 2020, proporcionando una mayor tranquilidad financiera.

4.3.2 Factor Político

Son aquellas variables provenientes del comportamiento político, a continuación, se hace mención a los siguientes factores:

➤ **Inestabilidad política.** - Desde el retorno a la democracia, hace más de un cuarto de siglo, ningún año ha concitado más la atención que el 2020, por varias circunstancias: la pandemia del Covid-2019, la galopante corrupción, el Ecuador se ha constituido en uno de los países donde más injusta es la distribución de la riqueza y del ingreso, por las migraciones en post del sueño europeo y americano, por la erosión de los partidos políticos y, sobre todo, por la gran inestabilidad política. El 2020 es tan singular porque los problemas de salud y económicos golpearon a todo el mundo y, ahora hay la enorme ilusión y esperanza que con este nuevo gobierno precedido por Sr. Guillermo Lazo, se logre estabilizar la política que ha fracasado, por escándalos de corrupción en plena pandemia que avergüenzan a todos los ecuatorianos.

➤ **Las Relaciones Internacionales.**- En varios momentos de la historia ecuatoriana las relaciones internacionales adquieren un singular papel como en el mundo de hoy, no solo por la Globalización sino, por los grandes cambios que se han dado en el siglo XXI; por lo expuesto, el éxito del nuevo gobierno dependerá de la claridad e inteligencia que ponga en materia de relaciones internacionales; en síntesis, tendría los siguientes desafíos fundamentales; que deberían convertirse en ejes vertebradores de la política y de la interdependencia:

➤ **Los Escenarios Sociales y Políticos.** - El Ecuador se encuentra frente a una encrucijada, conseguir el desarrollo humano y sostenible bajo la égida del capitalismo Globalizado o el socialismo en sus diferentes variantes.

Amenaza. - La inestabilidad política ha sido uno de los principales factores por los que la inversión extranjera desiste de posicionarse en nuestro país, afectando al desarrollo de la economía nacional en especial de pequeñas empresas.

4.3.3 Factor Legal y Ambiental

En este apartado se define las variables provenientes del comportamiento legal y ambiental, y podemos mencionar las siguientes:

➤ **Servicio de Rentas Internas.** - El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene como finalidad recaudar los impuestos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su responsabilidad es la de fortalecer la cultura tributaria en el país a efectos de aumentar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. Los impuestos que administra y recauda el SRI son: Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Consumos Especiales, Impuesto a la Propiedad de Vehículos.

Oportunidad. - El pago de impuestos y la aplicabilidad correcta de las leyes que rigen para la recaudación de impuestos permite otorgar créditos tributarios y una normal ejecución de las actividades de la empresa.

➤ **Dirección Nacional de Hidrocarburos.** - **NORMATIVA LEGAL:** La industria petrolera se encuentra normada por la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley de Hidrocarburos y sus reglamentos. La normatividad reglamentaria abarca la prospección, exploración, explotación, refinación, industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y de sus derivados. El Ministerio de Energía y Minas regula el sector hidrocarburífero, las actividades están en la obligación de cumplir las normas hidrocarburíferas en el ámbito de su competencia y las relacionadas con la protección del medio ambiente.

Amenazas. - La subida continúa de los hidrocarburos.

➤ **Dirección Nacional de Tránsito y Transporte terrestres.** - Es un organismo del sector público con personería jurídica, presupuesto y patrimonio propios, de organización, planificación, ejecución y control de las actividades de tránsito y transporte terrestre a nivel nacional, así como. Las Jefaturas provinciales y sub jefaturas de tránsito y transporte terrestres, así como también la Comisión de Tránsito de las diferentes provincias son organismos de Planificación, de ejecución y control, y tienen los mismos deberes y atribuciones de la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, dentro de sus límites jurisdiccionales. Además, son las encargadas de extender los documentos habilitantes para la conducción y circulación de vehículos. Por ello, como en toda jurisdicción, el cumplimiento de leyes a cabalidad en relación a la circulación vial es de interés para nuestra empresa puesto que infringir la ley conlleva a sanciones y multas penales.

Amenazas. - Las rígidas leyes de tránsito son motivo de desequilibrio a nivel nacional por el duro caos que otorgará la adquisición de licencias de acuerdo al sistema de puntos; las nuevas leyes de tránsito a ponerse en marcha desmotivan a la transportación nacional.

4.3.4 Factor Social

Factores que afectan a la forma de vivir de las personas, incluso sus valores. Mencionamos los siguientes:

➤ **Pobreza.** - En Ecuador hay dos tipos de pobreza: una pobreza crónica, estructural, que se concentra en las zonas rurales, y especialmente en las comunidades indígenas y afro ecuatorianas, y una pobreza relativa, ligada a las crisis económicas, que se ubica en las ciudades, debido a la caída en el valor de los salarios, el aumento del desempleo y el subempleo, y el colapso del sistema bancario y financiero del país.

Un 14,9% de la población estaba en situación de pobreza extrema para diciembre de 2020. Eso significa un aumento de 6 puntos porcentuales entre 2019 y 2020. En diciembre del año pasado, una tercera parte de los ecuatorianos o el equivalente al 32,4% de la población total estaba sumida en la pobreza. La pobreza es uno de los factores principales que afecta a nuestra sociedad, por ello nuestra empresa intenta generar mayores fuentes de empleo para aportar en algo a la sociedad.

Amenazas. - Los altos índices de pobreza generan preocupación en el estado provocando una inestabilidad social, perjudicando a pequeñas empresas que intentan sostener sus actividades a diario.

➤ **Migración.** - Cálculos estimados refieren que hay, según los últimos datos publicados por la ONU, 381.507 de inmigrantes, lo que supone un 2,21% de la población de Ecuador. La inmigración masculina es superior a la femenina, con 197.162 hombres, lo que supone el 51.67% del total, frente a los 184.345 de inmigrantes mujeres, que son el 48.32%.

Oportunidad. - Las remesas que se reciben por concepto de migración ayudan al sostenimiento económico de la nación devengando las principales necesidades que mantienen los ecuatorianos en el país.

➤ **Desempleo.** - Los índices de desempleo no han logrado bajar. Los analistas coinciden en culpar a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para producción por la crisis de empleos, pero las leyes laborales tampoco están diseñadas para proteger al trabajador, sino al

empresario. Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo y se ocupan en una actividad económica marginal, como el comercio informal, que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social.

Según datos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo se ubicó en 6,3% el octubre del 2020, la peor cifra desde enero de este año, cuando comenzaron a publicarse los indicadores mensuales del mercado laboral pasó del 34% en enero de este año al 31,5% el mes pasado.

Amenaza. - Por la situación económica vivida en el 2020 ha incrementado la tasa de desempleo, poniendo en peligro la estabilidad de la empresa y las familias que dependen de ella.

4.3.5 Factor Tecnológico

Relacionada a todos los factores que provienen de los avances tecnológicos e influyen directamente en su análisis.

➤ **Parque automotor a nivel nacional.** - La política del Gobierno Nacional tiende a impulsar la producción nacional, y con mayor razón en el caso específico de la industria automotriz que cumple con las exigencias técnicas de calidad, precio y oportunidad en la entrega. Cuando la producción nacional no esté en condiciones de satisfacer la demanda interna, se podrá analizar cada caso especial, pero no está dentro de la política del gobierno permitir la importación de vehículos con exoneración de impuestos, cuando en el país se está produciendo en condiciones competitivas. El Ministerio de Industrias y Competitividad ha venido impulsando un programa de renovación del parque automotor.

Oportunidad. - Crecimiento del parque automotor.

4.4 Análisis de las cuatro perspectivas

En este apartado se analizó las cuatro perspectivas o ejes principales del Balanced Scorecard como son: Clientes, Procesos, Innovación y Financiero.

4.4.1 Perspectiva de Clientes Transgruasch

En este punto se mide el nivel de satisfacción tanto del cliente interno como externo mediante la tabulación de encuestas a los clientes y entrevistas al personal de la empresa de Transporte Pesado

Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, obteniendo los siguientes resultados, la meta esperada es obtener un nivel de satisfacción mayor al 80%.

Tabla 1-4: Resultados de sexo de los clientes

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	146	43,32%
Masculino	191	56,68%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

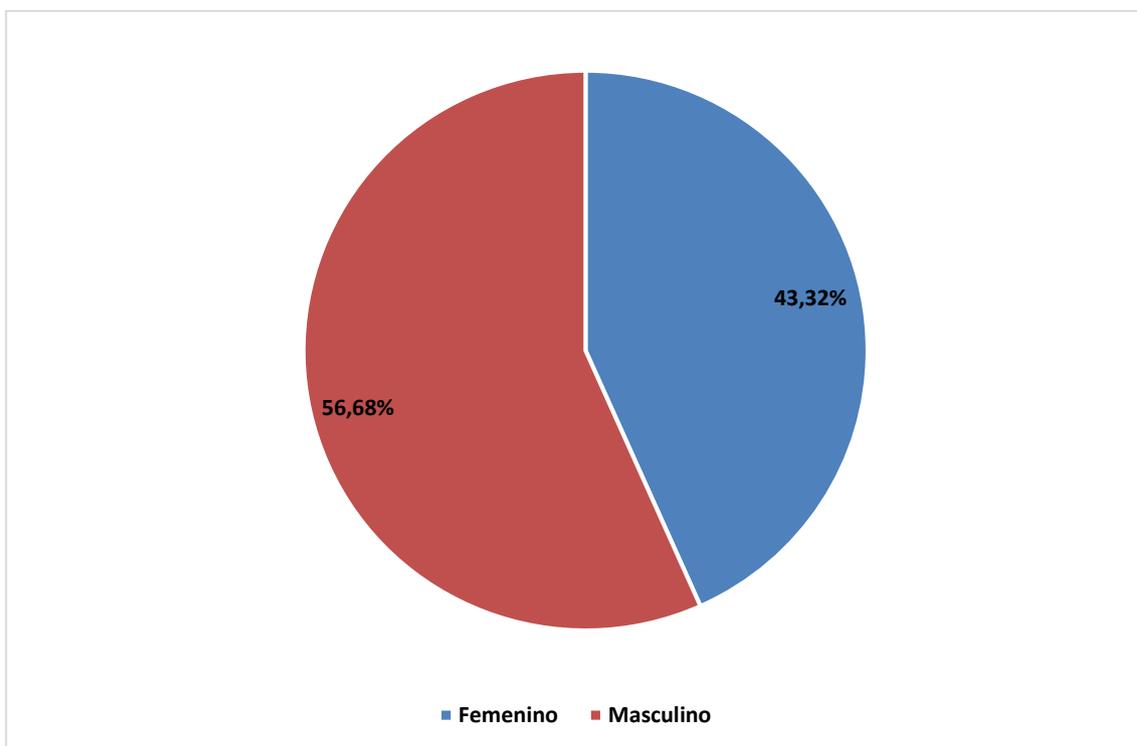


Gráfico 1-4: Sexo de clientes

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 56,68% de los clientes de la empresa son de sexo masculino y el 43,32% de sexo femenino, se nota que la mayoría de clientes de la empresa son hombres, esta pregunta es importante debido a que se muestra el mercado y si se realiza publicidad debe ser enfocado a los clientes.

Tabla 2-4: Como son las instalaciones de “Transgruasch”

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Muy inadecuado	26	7,72%
Inadecuado	34	10,09%
Ni adecuado, ni inadecuado	69	20,47%
Adecuado	97	28,78%
Muy adecuado	111	32,94%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

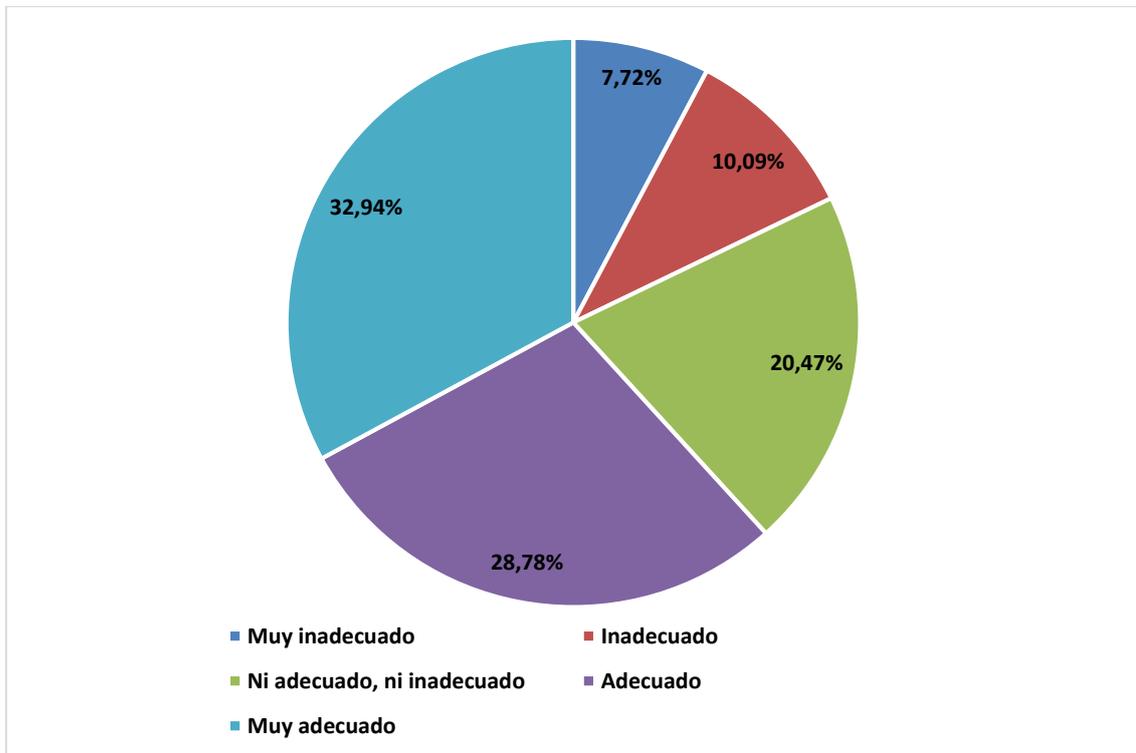


Gráfico 2-4: Instalaciones Transgruasch

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 7,72% de clientes manifiestan que las instalaciones de Transgruasch son muy inadecuadas, el 10,09% indica que son inadecuadas, el 20,47% dice que no son ni adecuada ni inadecuadas, el 28,78% manifiesta que son adecuadas y el 32,94 dice que son muy adecuadas, esta pregunta orienta hacia una de los pilares de satisfacción de los usuarios que indica que se tiene un 61,72% de apreciación de los clientes referente a que las instalaciones son adecuadas, sin embargo, se debe buscar fortalecer las instalaciones para mantener una mejora continua.

Tabla 3-4: Cortesía en los colaboradores de “Transgruasch”

Validaciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	27	8,01%
A veces	103	30,56%
Siempre	207	61,42%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

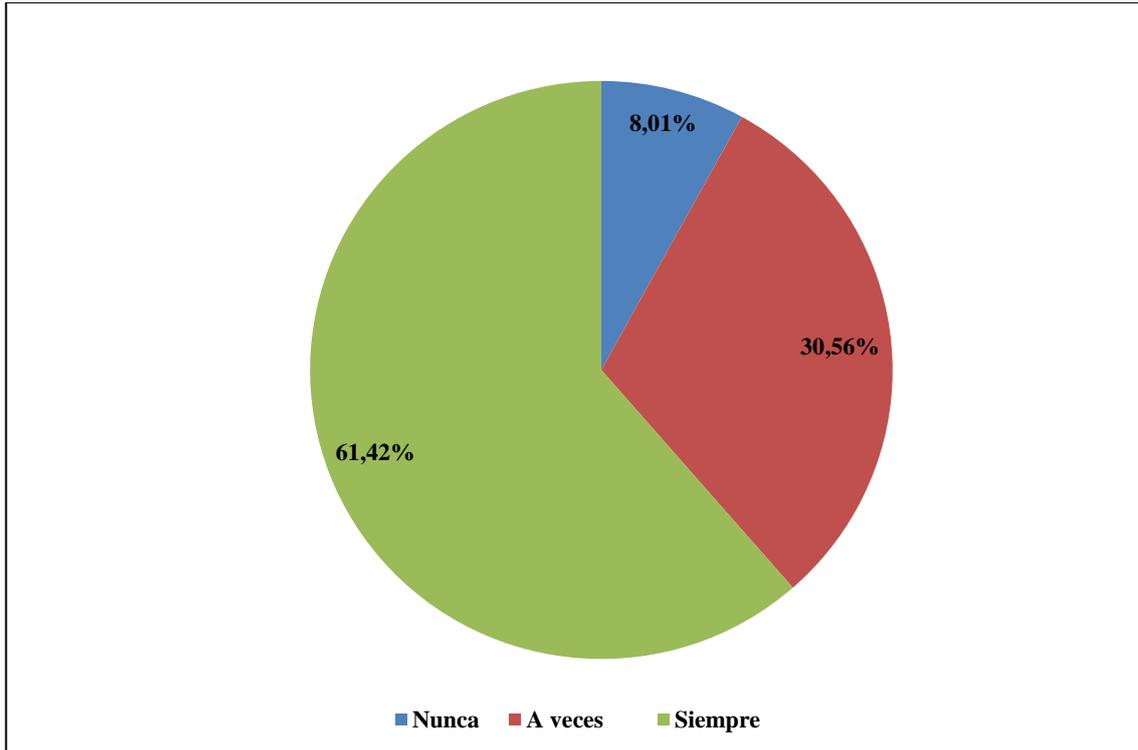


Gráfico 3-4: Cortesía de los colaboradores de Transgruasch

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 8,01% de clientes dice que nunca ha recibido cortesía de los colaboradores de Transgruasch, el 30,56% indica que a veces nunca ha recibido cortesía de los colaboradores de Transgruasch, el 61,42% dice que siempre ha recibido cortesía de los colaboradores de Transgruasch. Esta pregunta orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que un 61,42% de los clientes consideran que siempre encuentran cortesía de los colaboradores de Transgruasch. Se deberá dar cursos o capacitaciones al personal sobre atención al cliente.

Tabla 4-4: Tiempo de espera para obtener el servicio

Validaciones	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	201	59,64%
Ni adecuado, Ni inadecuado	11	3,26%
Inadecuado	125	37,09%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

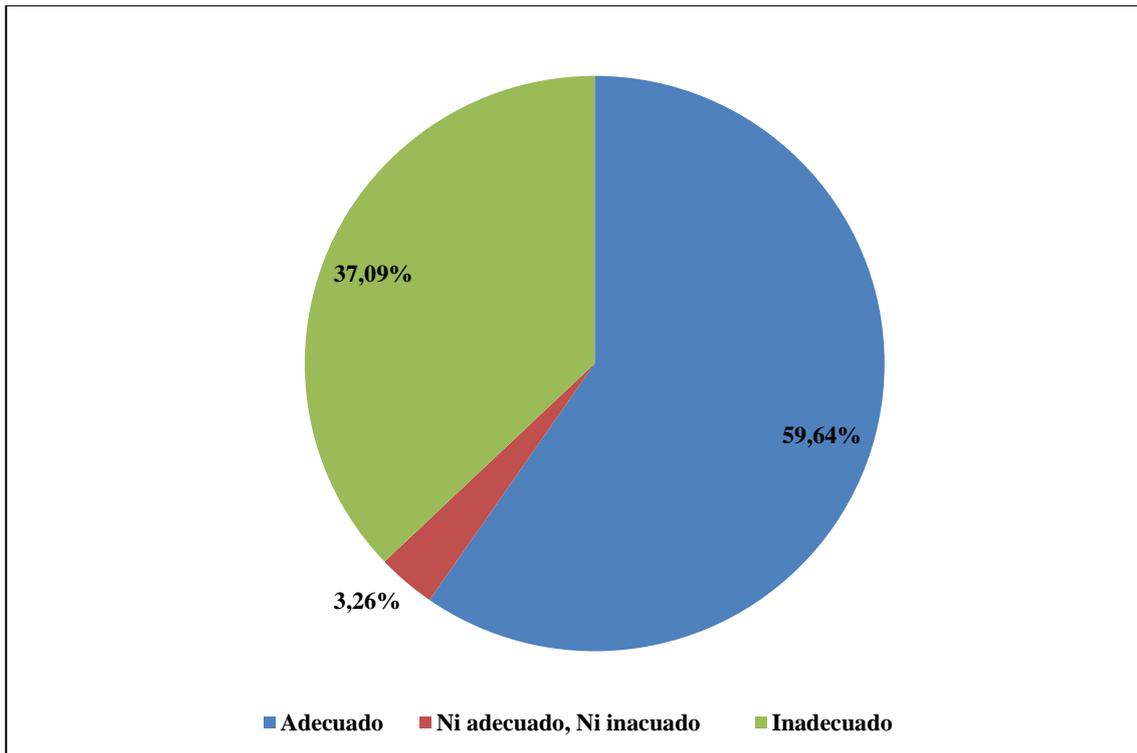


Gráfico 4-4: Tiempo de espera para obtener el servicio

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 59,64% de clientes dice que el tiempo de espera es el adecuado, el 3,26% indica que el tiempo de espera es ni adecuado ni inadecuado, el 37,09% manifiestan que el tiempo de espera es inadecuado. Esta pregunta orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que se tiene un 59,64% de apreciación de los clientes en cuanto al que el tiempo de espera para obtener el servicio, se deberá tomar en cuenta el tiempo de espera promedio, para evitar tiempos muertos.

Tabla 5-4: Transgruasch tiene la maquinaria suficiente

Validaciones	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	198	58,75%
Ni adecuado, Ni inadecuado	54	16,02%
Inadecuado	85	25,22%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

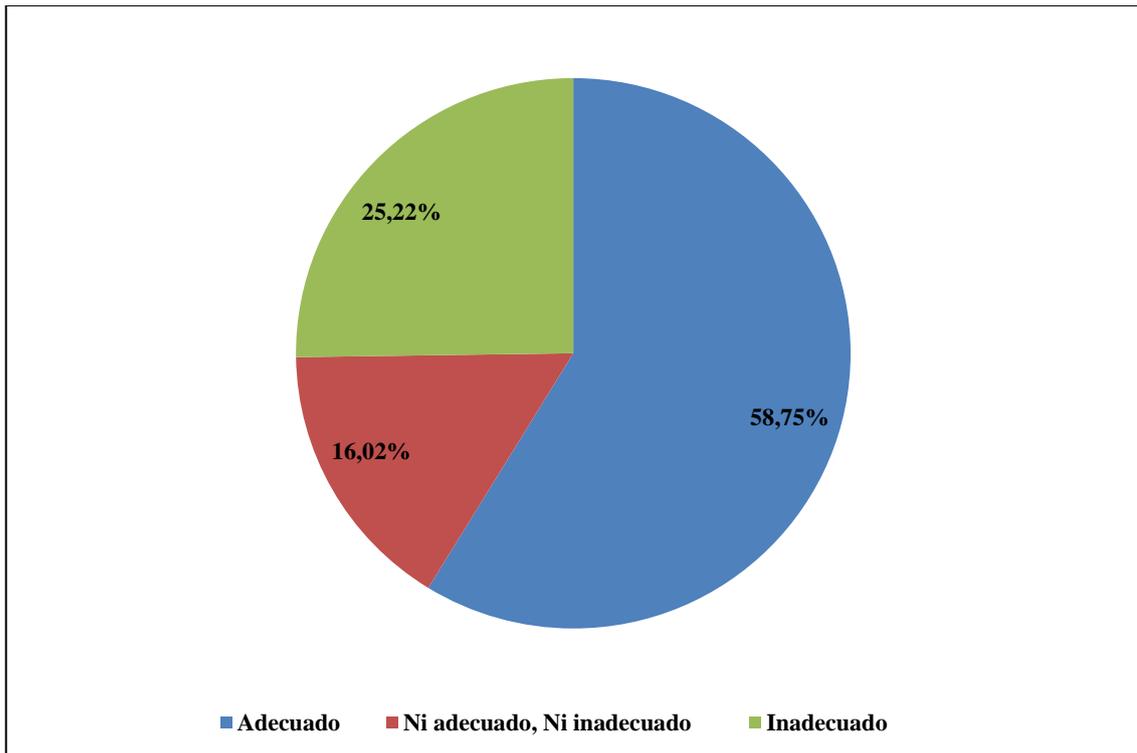


Gráfico 5-4: Transgruasch tiene la maquinaria suficiente

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 58,75% de clientes dice que la maquinaria que posee Transgruasch es adecuada para los servicios que presta a la ciudadanía, el 16,02% indica la maquinaria que posee Transgruasch ni adecuada ni inadecuada, el 25,22% dice que el tiempo de espera es inadecuado. Esta pregunta nos orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que se tiene un 58,75% de apreciación de los clientes en cuanto a la maquinaria que posee Transgruasch es adecuada, se deberá tomar en cuenta este factor para informar a los clientes sobre todas las maquinarias que posee la empresa.

Tabla 6-4: Servicio veraz en precios

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	65	19,29%
A veces	53	15,73%
Siempre	219	64,99%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

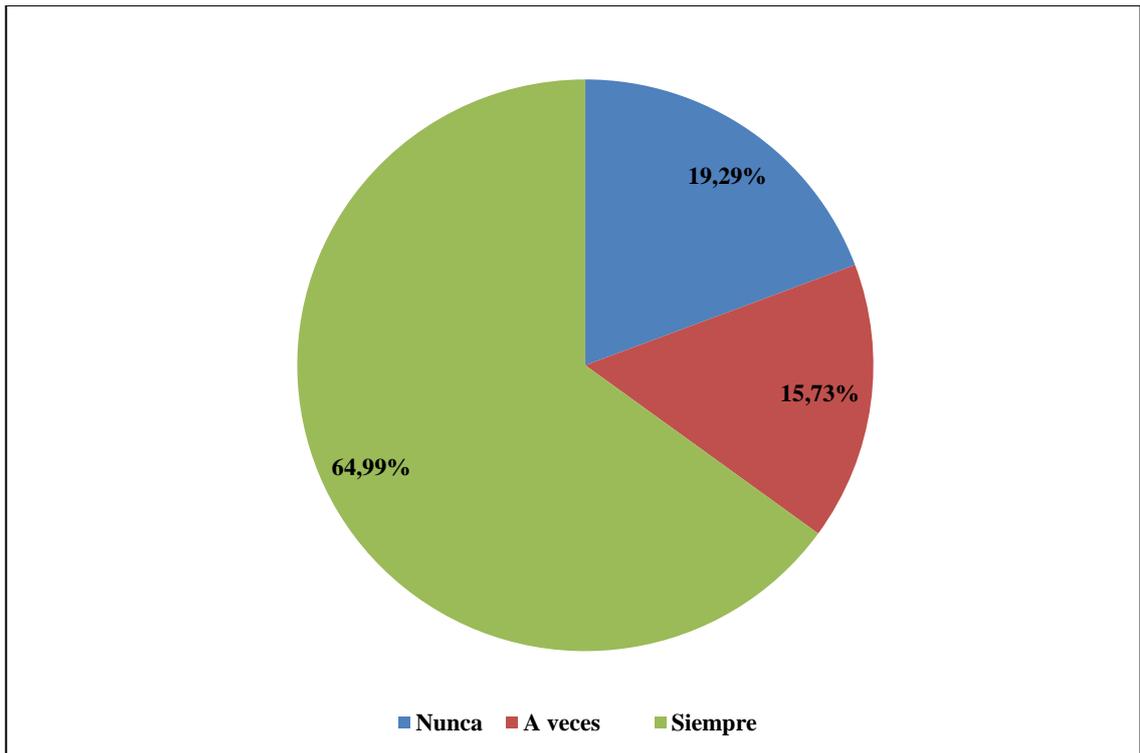


Gráfico 6-4: Servicio veraz en precios

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 64,99% de clientes dice el servicio es siempre veraz en precios, el 15,73% indica que el servicio es a veces veraz en precios, y el 19,29% dice que el servicio nunca es veraz en precios. Esta pregunta también orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que se tiene un 64,99% de apreciación de los clientes en cuanto al servicio de veracidad en relación a precios, se deberá realizar una publicación oficial de precios.

Tabla 7-4: Atención al cliente en Transgruasch

Validaciones	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	231	68,55%
Ni adecuado, ni inadecuado	56	16,62%
Inadecuado	50	14,84%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

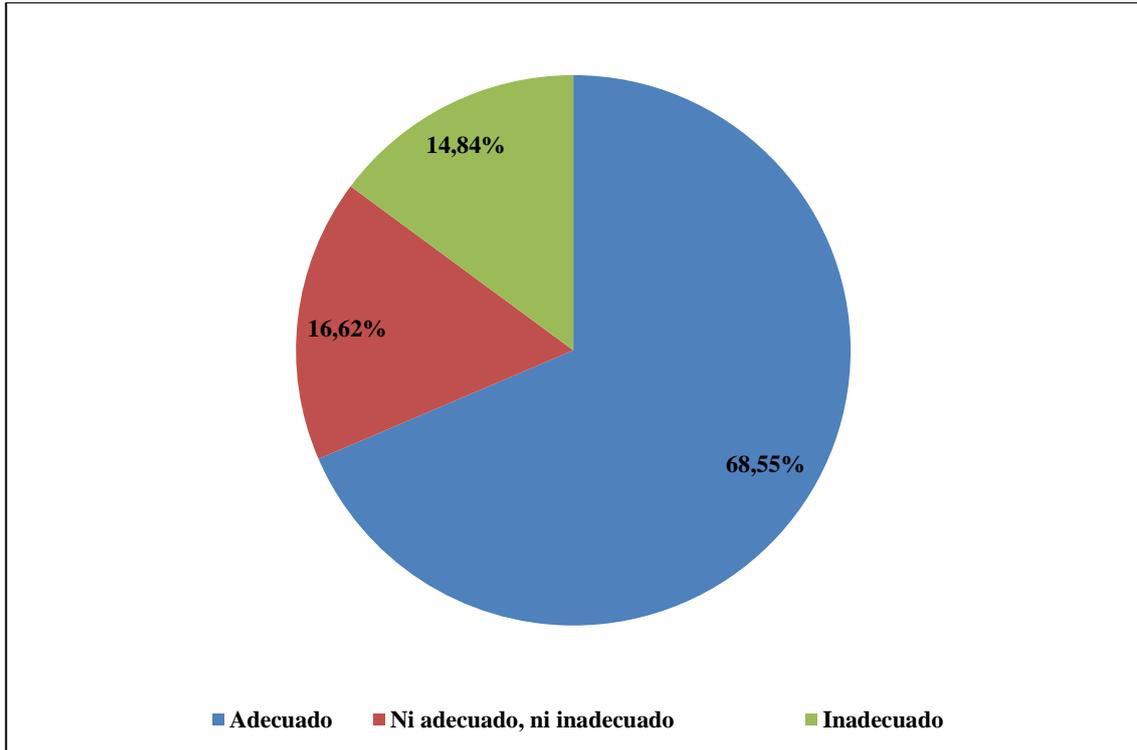


Gráfico 7-4: Atención al cliente en Transgruasch

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 68,55% de clientes dice que la atención al cliente es el adecuado, el 16,62% indica que la atención al cliente de Transgruasch no es ni adecuado ni inadecuado, y el 14,84% manifiesta que es inadecuado. Esta pregunta también orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que se tiene un 68,55% de apreciación de los clientes en cuanto a que la atención al cliente de Transgruasch es el adecuado, se deberá realizar una encuesta a los colaboradores de Transgruasch y ver los factores que generan el no brindar una atención al cliente de calidad.

Tabla 8-4: La calidad del servicio que presta Transgruasch

Validaciones	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	216	64,09%
Ni adecuada, ni inadecuada	52	15,43%
Inadecuada	69	20,47%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

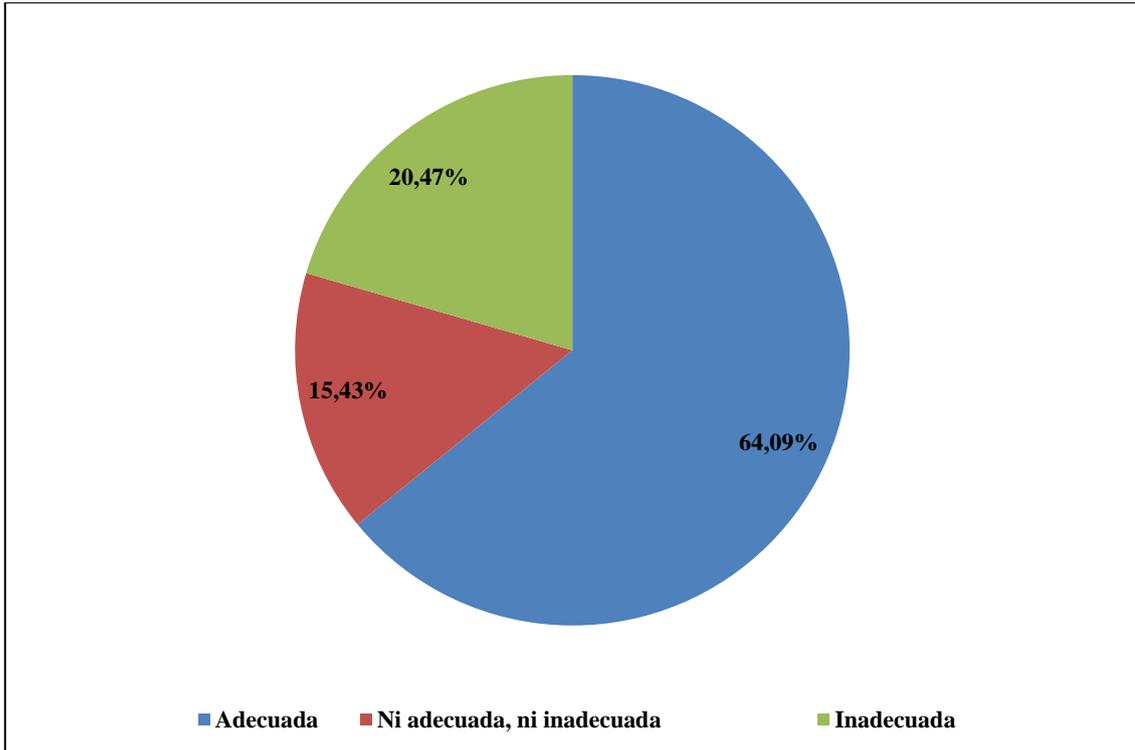


Gráfico 8-4: La calidad del servicio que presta Transgruasch

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 64,09% de clientes dice la calidad del servicio que presta Transgruasch es adecuada, el 15,43% indica que la calidad del servicio que presta Transgruasch no es ni adecuado ni inadecuado, y el 20,47% dice que la calidad del servicio que presta Transgruasch es inadecuado. Esta pregunta también orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que se tiene un 64,09% de apreciación de los clientes en cuanto a la calidad del servicio que presta Transgruasch, se deberá revisar el proceso de servicio al cliente para identificar porque la calidad del servicio no es la óptima.

Tabla 9-4: Los servicios de Transgruasch satisfacen sus necesidades

Validaciones	Frecuencia	Porcentaje
No	87	25,82%
A veces	20	5,93%
Si	230	68,25%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

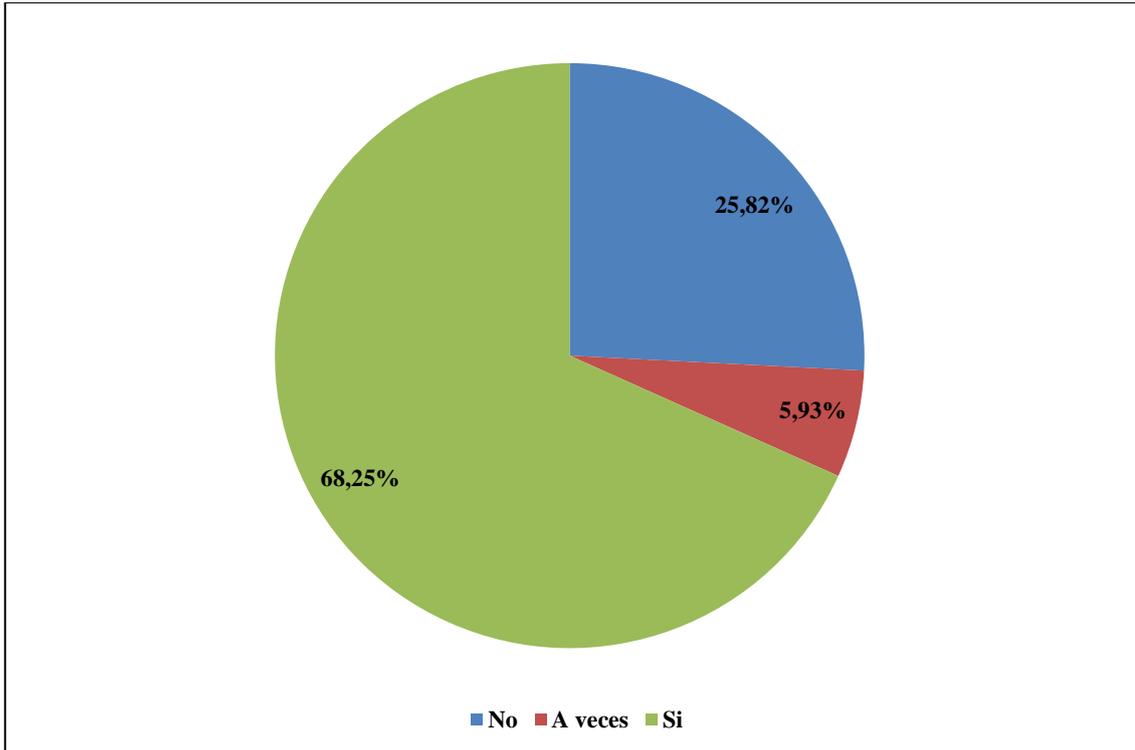


Gráfico 9-4: Los servicios que oferta Transgruasch satisfacen sus necesidades

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 68,25% de clientes dice los servicios que oferta Transgruasch satisfacen sus necesidades, el 5,93% indica que los servicios que oferta Transgruasch a veces satisfacen sus necesidades y el 25,82% dice que los servicios que oferta Transgruasch no satisfacen sus necesidades. Esta pregunta también orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que se tiene un 68,25% de apreciación de los clientes en cuanto a que los servicios que oferta Transgruasch satisfacen sus necesidades. Se deberá realizar una encuesta más detallada de porque no se está satisfaciendo sus necesidades.

Tabla 10-4: Conoce los servicios que ofrece Transgruasch

Validaciones	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	48	14,24%
Pocos	86	25,52%
Todos	203	60,24%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

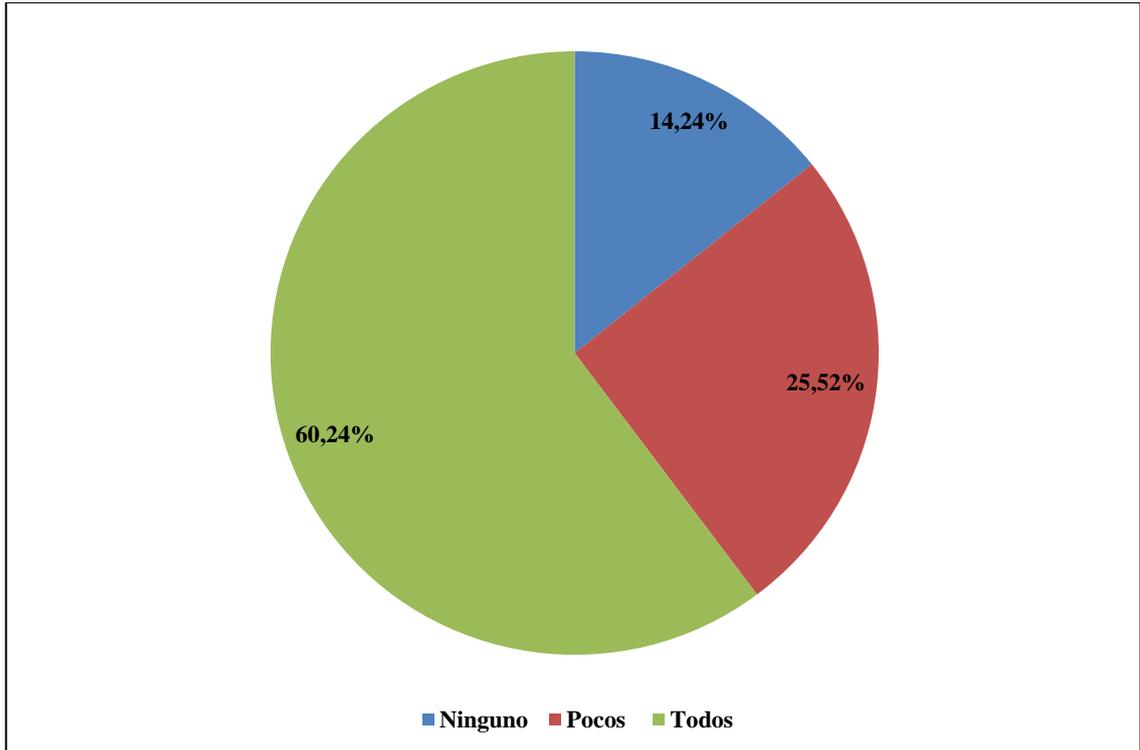


Gráfico 10-4: Conoce los servicios que ofrece Transgruasch

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 60,24% de clientes dice conocer todos los servicios que ofrece Transgruasch, el 25,52% indica que conoce pocos servicios que oferta Transgruasch, y el 14,24% dice que no conoce ninguno de los servicios que oferta Transgruasch, esta pregunta también orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que se tiene un 60,24% de apreciación de los clientes en cuanto a conocimiento de los servicios que oferta Transgruasch. Se deberá realizar más publicidad sobre los servicios de Transgruasch.

Tabla 11-4: Atienden de manera oportuna sus solicitudes

Validaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	176	52,23%
A veces	96	28,49%
No	65	19,29%
Total	337	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

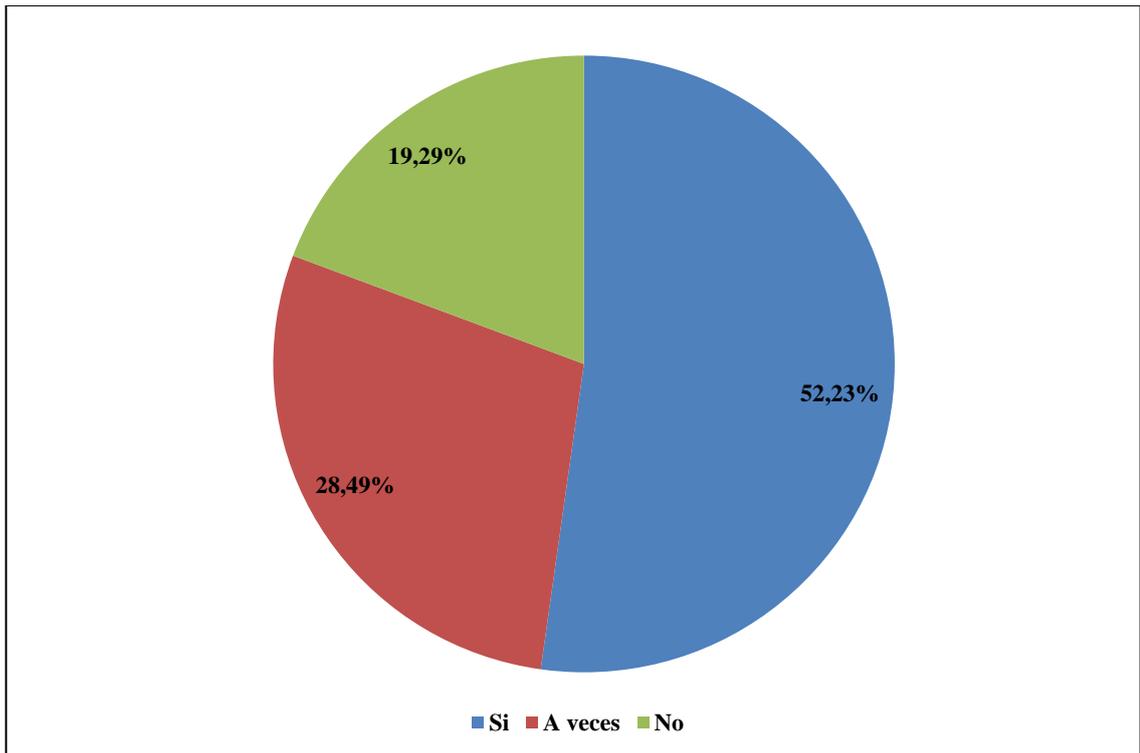


Gráfico 11-4: Atienden de manera oportuna sus solicitudes

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

El 52,23% de clientes dice que, si se le atiende de manera oportuna sus solicitudes, 28,49% indica que a veces se le atiende de manera oportuna sus solicitudes, y el 19,29% dice que no se le atiende de manera oportuna sus solicitudes, esta pregunta también orienta hacia uno de los pilares de satisfacción de los usuarios, que indica que se tiene un 52,23% de apreciación de los clientes en cuanto a ser atendidos de manera oportuna. Se deberá realizar más publicidad sobre los servicios de Transgruasch.

4.4.1.1 Resumen de la perspectiva del Cliente

Tabla 12-4: Conoce los servicios que ofrece Transgruasch

Número	Pregunta	Porcentaje
1	Como son las instalaciones de “Transgruasch”	61,72%
2	Cortesía en los colaboradores de “Transgruasch”	61,42%
3	Tiempo de espera para obtener el servicio	59,64%
4	Transgruasch tiene la maquinaria suficiente	58,75%
5	Servicio veraz en precios	64,99%
6	Atención al cliente de Transgruasch.	68,55%
7	La calidad del servicio que presta Transgruasch	64,09%
8	Los servicios que oferta Transgruasch satisfacen sus necesidades	68,25%
9	Conoce los servicios que oferta Transgruasch	60,24%
10	Atienden de manera oportuna sus solicitudes	52,23%
	PROMEDIO	61,99%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Uniendo cada uno de los factores involucrados en la satisfacción del cliente la empresa tiene un nivel de satisfacción del **61,99%**, mismo que deberá crecer, estableciendo estrategias de cliente

Como, por ejemplo:

- Realizar publicidad enfocado al género de los clientes;
- Mejorar las instalaciones de Transgruasch;
- Se deberá dar cursos o capacitaciones al personal sobre atención al cliente;
- Se deberá tomar en cuenta el tiempo de espera promedio, para evitar tiempos muertos;
- Se deberá tomar en cuenta este factor para informar a los clientes sobre todas las maquinarias que posee la empresa;
- Se deberá realizar una publicación oficial de precios;
- Se deberá realizar una encuesta a los colaboradores de Transgruasch y ver los factores que afectan al momento de brindar una atención al cliente de calidad;
- Se deberá revisar el proceso de servicio al cliente para identificar porque la calidad del servicio no es la óptima;
- Se deberá realizar una encuesta más detallada de porque no se está satisfaciendo sus necesidades;
- Se deberá realizar más publicidad sobre los servicios de Transgruasch;

4.4.2 Perspectiva de Procesos Transgruasch

4.4.2.1 Proveedores

Debido a un eficiente servicio a sus clientes, se menciona a los proveedores más importantes:

Combustible:

Gasolinera P&S, Gasolinera PETROCOMERCIAL, Gasolinera MASGAS

Lubricantes y aditivos:

Adecamor Cía. Ltda.

Llantas y reencaches:

Haro llantas Compañía Anónima Automotriz

Mantenimiento:

Minifiltros, Star Motors S.A.

Amenazas. - Los proveedores poseen un ligero poder de negociación, debido a que conocen en gran parte los criterios que admite la empresa.

4.4.2.2 Maquinaria y Equipo

La empresa de Transporte Pesado Gruaschimboraço Transgruasch Compañía Limitada cuenta con diez maquinarias moderna para sus procesos de traslados.



Figura 5-4: Maquinaria Transgruasch

Fuente: Transgruasch, (2021).

4.4.2.3 Capacidad Administrativa

La empresa ha logrado mantenerse en el mercado por un periodo de 50 años, alcanzando así una estabilidad dentro del mismo. A lo largo de este tiempo, siempre ha estado representada por su gerente - propietario ha llegado a tomar decisiones en beneficio de la empresa y la correcta ejecución de sus actividades.

El liderazgo es de tipo participativo, porque cuando se debe tomar decisiones destacadas e influyentes directamente con la empresa, el gerente - propietario convoca a una reunión donde participan los integrantes de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada y se da a conocer por parte de cada uno de ellos, cuál es su idea acerca del tema y se toma en consideración los aspectos positivos y negativos.

Existen ocasiones en los que el personal no siente la motivación de tomar decisiones de cambio, esta actitud pone en peligro la estabilidad de la empresa.

La empresa no cuenta con un plan estratégico, por lo que la consecución de objetivos y estrategias a veces son imprecisas y no se obtienen los resultados esperados. Si no existe un plan estratégico tampoco la existencia de lineamientos estratégicos ideales para su aplicación en la empresa.

Las decisiones se aplican acorde se presentan los problemas, presentándose la inexistencia de un plan anticipado de acciones de prevención.

Debilidad. - No cuenta con un plan estratégico que le permita conocer a fondo las acciones a tomar, dependiendo del escenario que se presente; existe una ausencia de lineamientos estratégicos aplicables en la empresa.

Fortaleza. - Contar con una experiencia empresarial por 50 años; se toma en cuenta la participación de ideas por parte de los miembros de la empresa familiar, en cuanto a la toma de decisiones.

Entrevistas al personal de Transgruasch

➤ **Entrevista 1**

Nombre: Juan Carlos Toscano León

Cargo: Gerente

Balanced Scorecard (BSC) herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas a implementar, mediante un control continuo de los factores de la empresa, interrelacionando objetivos con acciones concretas.

P1 ¿Considera usted que la aplicación del Balanced Scorecard influye positivamente en la gestión estratégica de Transgruasch?

Claro, este método permite evaluar el desempeño y proyectos necesarios para un cumplimiento satisfactorio.

P2 ¿Anteriormente ha obtenido información por cualquier medio de comunicación sobre el Balanced Scorecard?

No, hemos tenido información.

P3 ¿Considera importante plantear objetivos enfocados a mejorar aspectos como la parte financiera de la empresa, conocer más sobre las necesidades de los clientes, mejorar los procesos internos del negocio y mejorar el aprendizaje y conocimiento de los trabajadores sobre la elaboración de los productos de la empresa?

La mejora continua en una empresa es para elevar los niveles de calidad y servicio de la empresa.

P4 ¿Considera usted que la mejora continua influye positivamente en la gestión estratégica de Transgruasch?

Si influye para aumentar el rendimiento y la capacidad de los trabajadores.

P5 ¿Siente usted que se encuentra capacitado para gestionar su negocio usando como herramienta el Balanced Scorecard?

Pienso que si contamos con un buen personal y un buen desempeño.

P6 ¿Considera que el personal a su cargo logra un buen rendimiento en el uso del material (herramientas mecánicas y uniforme de protección personal) asignado a su trabajo?

Si, logran un buen rendimiento con el material que se les entrega.

P7 ¿Considera necesario invertir en cursos o talleres de actualización dirigido a sus trabajadores para que incrementen su eficiencia e innovación en el trabajo?

Sí, es muy útil darles o llevarles a capacitaciones para la innovación del trabajo.

P8 ¿Considera usted que su negocio es competitivo frente a otros negocios que desarrollan la misma actividad?

Sí, tenemos competencias para ello estamos cada día incrementando nuevas técnicas para un mejor servicio.

P9 ¿Considera usted que los objetivos logrados en su negocio son menores a los objetivos planteados en un comienzo?

Hemos alcanzado las metas que queríamos.

➤ **Entrevista 2**

Cargo: Subgerente

Balanced Scorecard (BSC) herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas a implementar, mediante un control continuo de los factores de la empresa, interrelacionando objetivos con acciones concretas.

P1 ¿Considera usted que la aplicación del Balanced Scorecard influye positivamente en la gestión estratégica de Transgruasch?

Sí, es muy necesario para cumplir con cada una de las tareas encomendadas.

P2 ¿Anteriormente ha obtenido información por cualquier medio de comunicación sobre el Balanced Scorecard?

No, hemos tenido información.

P3 ¿Considera importante plantear objetivos enfocados a mejorar aspectos como la parte financiera de la empresa, conocer más sobre las necesidades de los clientes, mejorar los procesos internos del negocio y mejorar el aprendizaje y conocimiento de los trabajadores sobre la elaboración de los productos de la empresa?

Los objetivos en cada empresa sirven para que tanto los gerentes como los empleados suban los niveles de calidad y trabajo.

P4 ¿Considera usted que la mejora continua influye positivamente en la gestión estratégica de Transgruasch?

Mejorar continuamente si influye para que la empresa mejore día a día.

P5 ¿Siente usted que se encuentra capacitado para gestionar su negocio usando como herramienta el Balanced Scorecard?

Pienso que si ya que, en el área administrativa, clientes tenemos la capacidad y experiencia diaria.

P6 ¿Considera que el personal a su cargo logra un buen rendimiento en el uso del material (herramientas mecánicas y uniforme de protección personal) asignado a su trabajo?

Sí, permite un buen desempeño en los empleados.

P7 ¿Considera necesario invertir en cursos o talleres de actualización dirigido a sus trabajadores para que incrementen su eficiencia e innovación en el trabajo?

Sí, es necesario poder actualizarse.

P8 ¿Considera usted que su negocio es competitivo frente a otros negocios que desarrollan la misma actividad?

Siempre hay competencia, por lo tanto, hay que estar capacitándonos y mejorando nuestro desempeño.

P9 ¿Considera usted que los objetivos logrados en su negocio son menores a los objetivos planteados en un comienzo?

Hemos obtenido buenos resultados en nuestros objetivos.

4.4.2.4 Capacidad Financiera

La empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, cuenta con estados financieros de cada periodo, pero no cuenta con presupuestos definidos, ni índices de gestión financiera, solo define que los gastos operativos como financieros son altos y la utilidad generada favorable. Se lleva información en base a estados y registros contables e información de ingresos y egresos, ya que es esencial para la declaración de impuestos y otros aspectos.

Debilidad. - No cuenta con un control financiero que analice factores en cuanto al área financiera de la empresa.

4.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada

Se analiza los procesos referentes para el análisis de la innovación en la empresa.

4.4.3.1 Capacidad Tecnológica

➤ **Unidades vehiculares**

La empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, cuenta con diez unidades vehiculares de menos de 9 años de trabajo y piensa adquirir una unidad vehicular para poder cubrir las necesidades del cliente.

Una de las características principales de carga que se transporta es de tipo pesada, y requiere de unidades vehiculares que logren cubrir la demanda de este tipo de peso.

Fortaleza. - Cuenta con unidades nuevas y renovadas

➤ **Software**

Debido a que las unidades vehiculares constantemente viajan a distintos puntos a nivel nacional, es necesario saber en qué lugar, la empresa cuenta con un rastreo satelital de los vehículos, facilitando así su ubicación y generando una tranquilidad a los propietarios.

Este servicio de rastreo satelital ayuda a prevenir algún robo de la unidad vehicular completa, Hunter que es el nombre de la empresa que vigila a los vehículos inmediatamente informaría a las autoridades acerca del robo, la ubicación del suceso y en qué lugar se encuentra en un determinado momento.

También, el contador con su auxiliar contable utiliza un software, que permite reducir el tiempo de trabajo.

El programa contable que utilizan los auditores para trabajar es el denominado Sistema de Manejo Administrativo (SMA) ha sido muy útil y de fácil manejo para llevar la correcta información contable de la empresa.

Fortaleza. - Las unidades vehiculares cuentan con rastreo satelital a nivel nacional. Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos de la maquinaria. Utilización de un software contable para registro de datos financieros.

4.4.3.2 Capacidad de Recurso Humano

La obligación de cada colaborador que forma parte de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada es ofrecer un excelente servicio al cliente, se toma en cuenta al momento de reclutar el personal y elegir el más adecuado se da preferencia a quienes cuentan con una experiencia prolongada, dependiendo del área en la cual va a prestar sus servicios, en el área operativa específicamente conductores, se realiza una investigación minuciosa del lugar o lugares de procedencia laboral.

Una de las políticas que maneja el gerente de la empresa es conocer cuánto tiempo prestó sus servicios como conductor en determinada empresa y cuál fueron las razones por las que el conductor abandono dicho puesto de trabajo. En ocasiones se ha contratado personal sin experiencia en el manejo de grúas, por lo que ha existido deterioro mecánico de los vehículos, que conlleva a la reparación de los mismos. En las otras áreas se cuenta con un personal apropiado para sus puestos, con el título respectivo al cargo, sin mencionar su amplia experiencia en empresas del mismo giro.

Si se cuenta con un personal adecuado y responsable, el propósito de la gerencia es que las personas se encuentren a gusto, y su durabilidad dentro de la empresa. El clima laboral en la empresa se caracteriza por ser armonioso, tranquilo, educado, con respeto, equitativo, participativo y sobre todo que la amistad se refleje en cada uno de sus integrantes. La empresa no aplica ningún tipo de capacitación en ninguna de las áreas.

Debilidad. - La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.

Fortaleza. -Existe un agradable clima laboral, de amistad, respeto y compañerismo. El personal tiene amplia experiencia en el cargo asignado.

Tabla 13-4: Número de empleados por cargo

Cantidad	Cargo
1	Director
2	Administradores
2	Finanzas
6	Conductores
11	Total

Fuente: Transgruasch, (2021).

4.4.3.3 Control Interno

No se han implementado políticas de control interno, que se apliquen a la gestión de recursos, de los procesos y los resultados, esto genera un mal uso de los recursos de la empresa, encaminadas al mejoramiento de las actividades.

4.4.4 Perspectiva financiera Transgruasch

Para ejecutar el análisis se necesita el estado de resultados y el Balance general de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada para establecer la rentabilidad financiera y examinar la liquidez, solvencia y endeudamiento en el periodo 2020 como se especifica en la tabla 13:

4.4.4.1 Estado de Resultados 2020

Tabla 14-4: Estados de resultados Transgruasch 2020

GRÚAS CHIMBORAZO	
TOSCANO LEÓN JUAN CARLOS	
Juan Bernardo de León 14-30 y Loja - Riobamba	
Teléfono 2966-918	
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	
INGRESOS (Dólares)	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA (RIM)	8987,80
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA	90052,00
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	223,60
TOTAL INGRESOS	99263,40
EGRESOS	
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS	
SUELDOS SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	50166,41
BENEFICIOS SOCIALES INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES	6319,67
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA	8347,43
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	1242,00
GASTOS POR DEPRECIACIONES	
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
NO ACELERADA	8000,00
OTROS GASTOS	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4185,36
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	16064,63
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	426,98
SUMINISTROS HERRAMIENTAS MATERIALES Y REPUESTOS	11854,48
TRANSPORTE	1138,60
COMISIONES LOCALES	3382,34
OTROS GASTOS	4022,65

GASTOS DE GESTIÓN	7603,95
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	6612,82
GASTOS DE VIAJE	1497,37
SERVICIOS PÚBLICOS	4938,05
TOTAL EGRESOS O GASTOS	135802,74
PERDIDA DEL EJERCICIO	-36539,34

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

4.4.4.2 Análisis vertical del Estado de Resultados 2020

Tabla 15-4: Análisis vertical del Estado de resultados 2020

GRÚAS CHIMBORAZO		
TOSCANO LEÓN JUAN CARLOS		
Juan Bernardo de León 14-30 y Loja - Riobamba		
Teléfono 2966-918		
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020		
ANÁLISIS VERTICAL		
INGRESOS (Dólares)		
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	USD	%
VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA (RIM)	8.987,80	9%
VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA	90.052,00	91%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	223,60	0%
TOTAL INGRESOS	99.263,40	100%
EGRESOS		
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS		
SUELDOS SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	50.166,41	51%
BENEFICIOS SOCIALES INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES	6.319,67	6%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA	8.347,43	8%
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	1.242,00	1%
GASTOS POR DEPRECIACIONES		
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
NO ACELERADA	8.000,00	8%
OTROS GASTOS		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4.185,36	4%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	16.064,63	16%
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	426,98	0%
SUMINISTROS HERRAMIENTAS MATERIALES Y REPUESTOS	11.854,48	12%
TRANSPORTE	1.138,60	1%
COMISIONES LOCALES	3.382,34	3%
OTROS GASTOS	4.022,65	4%
GASTOS DE GESTIÓN	7.603,95	8%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	6.612,82	7%
GASTOS DE VIAJE	1.497,37	2%
SERVICIOS PÚBLICOS	4.938,05	5%
TOTAL EGRESOS O GASTOS	135.802,74	137%
PERDIDA DEL EJERCICIO	-36.539,34	-37%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis: En la empresa de Transporte Pesado Gruaschimboraço Transgruasch Compañía Limitada, en el año 2020 existió pérdida de \$36.539,34 equivalente al 37% de los ingresos, esto se debe a que los gastos superaron a los ingresos. Dentro de las cuentas de egreso, la cuenta más representativa es la de “Sueldos y salarios” que corresponde al 51% del total de egresos, seguida de la cuenta “Combustibles y lubricantes” la cual asciende al 16%, y finalmente la cuenta de “Suministros herramientas materiales y repuestos” la cual está representada por el 12% del total de los egresos de la empresa.

4.4.4.3 Análisis horizontal del Estado de Resultados 2019- 2020

Tabla 16-4: Análisis horizontal del Estado de resultados 2019-2020

GRUAS CHIMBORAZO 2019				
Juan Bernardo de León 14-30 y Loja - Riobamba				
Teléfono: 2966-918				
ANALISIS HORIZONTAL 2019-2020				
INGRESOS	2019	2020	2020-2019	%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA	163.280,60	8.987,80	-154.292,80	-94%
VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	95.696,57	90.052,00	-5.644,57	-6%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	139,01	223,60	84,59	61%
TOTAL INGRESOS	259.116,18	99.263,40	-159.852,78	-62%
	EGRESOS			
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS				
SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONST MATERIA GRAVADA DEL IESS	66.317,32	50.166,41	-16.150,91	-24%
BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS REMUNERACIONES NO CONST MATERIA GRAVADA DEL IESS	8.209,18	6.319,67	-1.889,51	-23%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESEVA)	13.315,42	8.347,43	-4.967,99	-37%
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	2.251,29	1.242,00	-1.009,29	-45%
GASTOS DE DEPRECIACION			0,00	
NO ACELERADA	11.115,00	8.000,00	-3.115,00	-28%
OTROS GASTOS		4.022,65	4.022,65	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.390,80	426,98	-963,82	-69%
TRANSPORTE	4.686,00	1.138,60	-3.547,40	-76%
CONSUMO DE COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	44.954,94	16.064,63	-28.890,31	-64%
GASTOS DE GESTION	15.432,86	7.603,95	-7.828,91	-51%
SUMINISTROS HERRAMIENTAS MATERIALES Y REPUESTOS	29.211,73	11.854,48	-17.357,25	-59%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	28.099,29	4.185,36	-23.913,93	-85%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	3.006,63		-3.006,63	-100%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	8.670,99	6.612,82	-2.058,17	-24%
SERVICIOS PUBLICOS	8.433,43	4.938,05	-3.495,38	-41%
COMISIONES BANCARIAS	3.846,86	3.382,34	-464,52	-12%
OTROS GASTOS	0,00	1.497,37	1.497,37	
TOTAL EGRESOS	248.941,74	135.802,74	-113.139,00	-45%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	10.174,44	-36.539,34	-46.713,78	-459%
MENOS 15% UTILIDADES TRABAJADORES	1.526,17			
UTILIDAD GRABABLE	8.648,27	-36.539,34	-45.187,61	-523%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis: En la empresa de Transporte Pesado Gruaschimboraço Transgruasch Compañía Limitada, en el análisis horizontal se obtuvo que del año 2019 al 2020 existió un decremento de los ingresos del -62% y de los egresos del -45% y una caída en la utilidad del ejercicio del -523%, un año atípico por la pandemia que paralizó las actividades de la empresa por tres meses pero perjudicó más tiempo, por las restricciones vehiculares impartidas por las medidas tomadas por el gobierno de turno en los estados de excepción.

4.4.4.4 Balance General 2020

Tabla 17-4: Balance General del periodo 2020

GRÚAS CHIMBORAZO		
TOSCANO LEÓN JUAN CARLOS		
Juan Bernardo de León 14-30 y Loja - Riobamba		
Teléfono 2966-918		
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (Dólares)		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
BANCOS		
Banco del Pichincha cuenta corriente Juan Carlos Toscano	2.226,71	
Banco del Pichincha cuenta ahorros Juan Carlos Toscano	90,85	
Banco del Pichincha cuenta ahorros Roció	8,87	
Banco Guayaquil	370,06	
Banco PRODUBANCO	0,18	
Banco del Pacífico cuenta ahorros	355,95	
TOTAL BANCOS		3.052,62
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		21.650,12
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)		26.493,91
INVENTARIO DE SUMINISTROS HERRAMIENTAS Y REPUESTOS		386,87
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		51.583,52
ACTIVOS NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		106.364,66
TERRENOS		4.181,29
MUEBLES Y EQUIPOS		22.589,41
MAQUINARIA Y EQUIPO		5.562,33
EQUIPOS DE COMPUTADORA Y SOFTWARE		516.374,14
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		599.015,91
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		56.055,92
TOTAL ACTIVO		107.639,44
	PASIVO	
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES RELACIONADOS		12.082,15
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES NO RELACIONADOS		10.000,00
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES		50.078,09
TOTAL PASIVO CORRIENTE		72.160,24
PATRIMONIO NETO		35.479,2
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		107.639,44

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

4.4.4.5 Análisis vertical del Balance General del periodo 2020

Tabla 18-4: Análisis vertical Balance General 2020

GRÚAS CHIMBORAZO		
TOSCANO LEÓN JUAN CARLOS		
Juan Bernardo de León 14-30 y Loja		
Teléfono 2966-918		
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (Dólares)		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES	USD	%
BANCOS	3.052,62	2,84%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	21.650,12	20,11%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	26.493,91	24,61%
INVENTARIO DE SUMINISTROS HERRAMIENTAS Y REPUESTOS	386,87	0,36%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.583,52	47,92%
ACTIVOS NO CORRIENTE		0,00%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	106.364,66	98,82%
TERRENOS	4.181,29	3,88%
MUEBLES Y EQUIPOS	22.589,41	20,99%
MAQUINARIA Y EQUIPO	5.562,33	5,17%
EQUIPOS DE COMPUTADORA Y SOFTWARE	516.374,14	479,73%
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	599.015,91	556,50%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	56.055,92	52,08%
TOTAL ACTIVO	107.639,44	100,00%
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES RELACIONADOS	12.082,15	11,22%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES NO RELACIONADOS	10.000,00	9,29%
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	50.078,09	46,52%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	72.160,24	67,04%
PATRIMONIO NETO	35.479,20	32,96%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	107.639,44	100,00%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis: Como se observa en la tabla anterior la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, tiene la composición de los activos de la siguiente manera: con un 52,02% en los no corrientes, siendo coherente ya que la empresa se dedica a prestar el servicio de grúas, sin embargo, se nota que un valor porcentual eleva totalmente a los activos corrientes llegando al 47,92%, este suceso se genera debido a la cuenta contable de crédito tributario que es un valor que permite a la empresa devengar sus impuestos pero no es dinero en efectivo que le permita realizar actividades económicas, también se visualiza que tiene un 20,11% de cuentas por cobrar, por lo que se debe dar atención prioritaria para recuperar el dinero; por el lado de los pasivos se nota que la empresa se encuentra apalancada con un 67,04%, es decir, que los activos se encuentra financiados por instituciones financieras en ese valor porcentual y la diferencia que es el 32,96% con recursos propios.

4.4.4.6 Análisis horizontal Balance General del periodo 2019-2020

Tabla 19-4: Análisis horizontal Balance General 2019-2020

GRUAS CHIMBORAZO				
Juan Bernardo de León 14-30 y Loja				
Teléfono: 2966-918				
ANALISIS HORIZONTAL (Dólares)				
ACTIVOS	2019	2020	2020-2019	%
EFFECTIVO				
BANCO PICHICNHA	735,25	2.326,43	1.591,18	216%
BANCO PRODUBANCO	47,64	0,18	-47,46	-100%
BANCO PACIFICO	32,33	355,95	323,62	1.001%
BANCO GUAYAQUIL	0	370,06	370,06	
CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR CLIENTES CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	32.799,31	21.650,12	-11.149,19	-34%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	25702,27	26.493,91	791,64	3%
INVENTARIO HERRAMIENTAS Y REPUESTOS	386,87	386,87	0,00	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	59703,67	51583,52	-8120,15	-14%
INVENTARIO DE SUMINISTROS MUEBLES Y ENSERES	4181,29	22.589,41	18.408,12	440%
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	5484,33	56.374,14	50889,81	928%
VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	54.5674,14		-545.674,14	-100%
TERRENOS	10.6364,66	4.181,29	-102.183,37	-96%
MAQUINARIA Y EQUIPO MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	1.0480,13	5.562,33	-4.917,80	-47%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO TOTAL PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	591.015,91	599.015,91	8.000,00	1%
PROPIEDADES DE INVERSION Y ACTIVOS BIOLOGICOS	672.184,55	106.364,66	-565.819,89	-84%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	81.168,64	56.055,92	-25.112,72	-31%
TOTAL DEL ACTIVO	140.872,31	107.639,44	-33.232,87	-24%
PASIVO Y PATRIMONIO				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	17.046,52	12082,15	-4.964,37	-29%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS-CORRIENTES	172.869,24	50078,09	-122.791,15	-71%
OBLIGACIONES CON PERSONAS NATURALES	26.000,00	10.000,00	-16.000,00	-62%
TOTAL DEL PASIVO	215.915,76	72.160,24	-143755,52	-67%
CAPITAL SUSCRITO Y O ASIGNADO	-75.043,45	35.479,2	110522,65	-147%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	140.872,31	107.639,44	-33232,87	-24%

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis: Se aprecia un cambio negativo del -24% en los activos, pasivos y patrimonio, dentro de la cuenta del activo, el corriente tuvo un cambio negativo de -14%, del no corriente -31%, en el pasivo un cambio del -29% en proveedores y -71% en la obligación con instituciones financieras corrientes.

Índices de Liquidez Transgruasch 2020

Para el Análisis de riesgo financiero de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, se aplicó los indicadores de liquidez mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Tabla 20-4: Indicadores de liquidez 2020

Indicadores	2020
LG	0,715
CT	-20576,72
PA	0,709

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

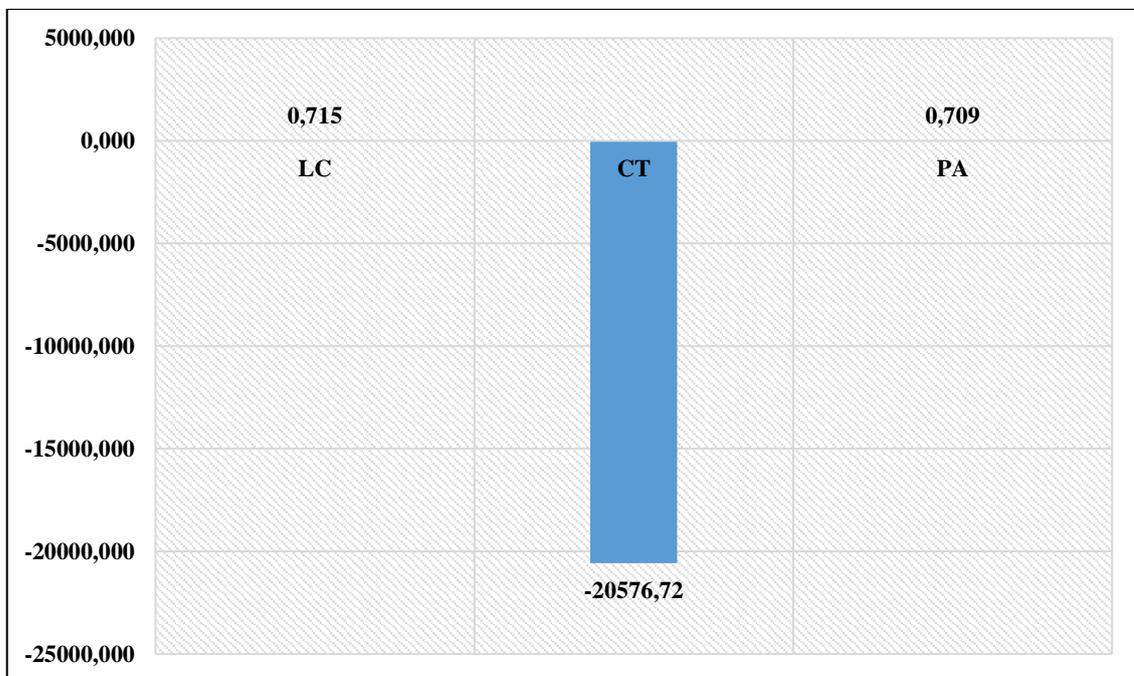


Gráfico 12-4: Comportamiento liquidez 2020

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

La empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, se encuentra con valores de liquidez general deficientes ya que por cada dólar de deuda dispone de \$0,72 para cubrirlas, según datos 2020.

Mediante la prueba acida se logra calcular la capacidad inmediata de pago, es decir por cada dólar de deuda se tiene \$0,71 para pagar. El capital de trabajo es negativo de \$20.576,72 afectando al patrimonio de la misma. La empresa tiene problemas de liquidez a corto y largo plazo.

4.4.4.7 Índices de Endeudamiento Transgruasch Compañía Limitada 2020

Se calcula también los indicadores de endeudamiento con las siguientes formulas

$$\text{Endeudamiento Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{U. antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{U. antes de intereses}}{\text{Activo total}}}$$

Tabla 21-4: Indicadores de Endeudamiento 2020

Indicadores	2020
EA	0,670
EP	2,034
A	3,034
AF	3,034

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

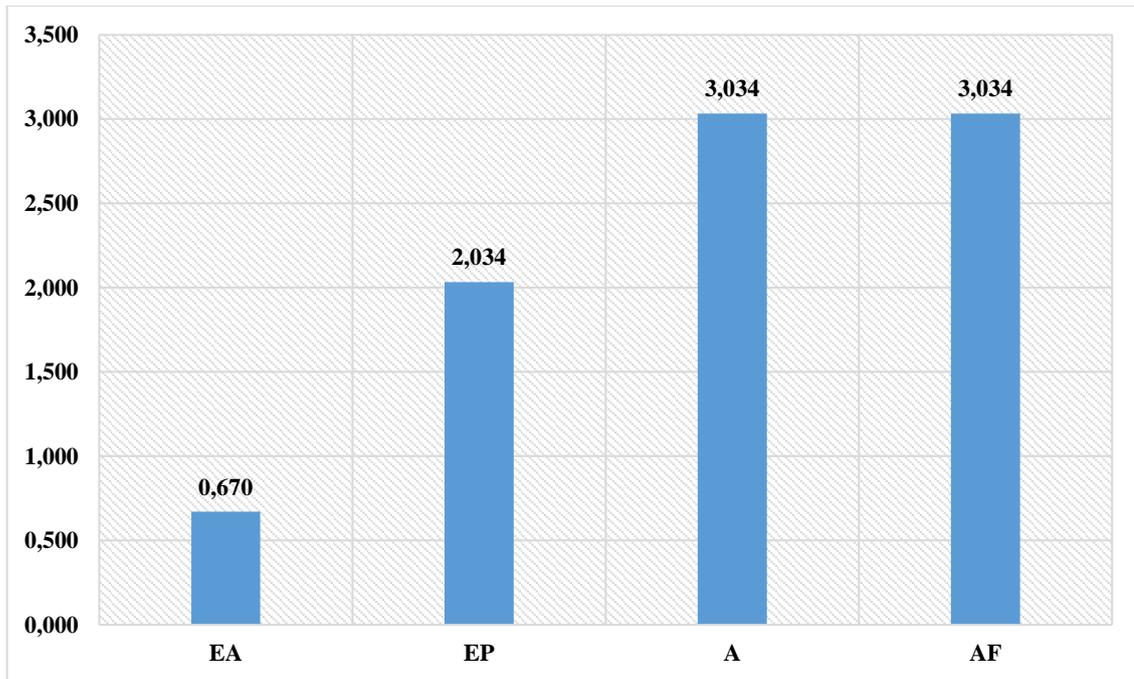


Gráfico 13-4: Estructura de la Empresa

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e interpretación

Los indicadores de endeudamiento permiten analizar la situación patrimonial de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, se concluye que por cada dólar que se ha invertido en activos, en el año 2020 han financiado terceros a la empresa con el 67%, por lo cual se establece que la empresa tiene un nivel de endeudamiento del 3,034 y no se ha financiado con recursos propios.

4.4.4.8 Índices de rentabilidad Transgruasch 2020

Se aplica a continuación las siguientes fórmulas para encontrar los indicadores de rentabilidad en el periodo 2020:

$$\text{Rentabilidad Neta del Activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$$

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Beneficios antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Op Activo (ROA)} = \frac{\text{Beneficios antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad Op Eq (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$$

Tabla 22-4 Indicadores de rentabilidad 2020

Indicadores	RNA	MNU	ROA	ROE
2020	-34%	-24%	-22%	-103%

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

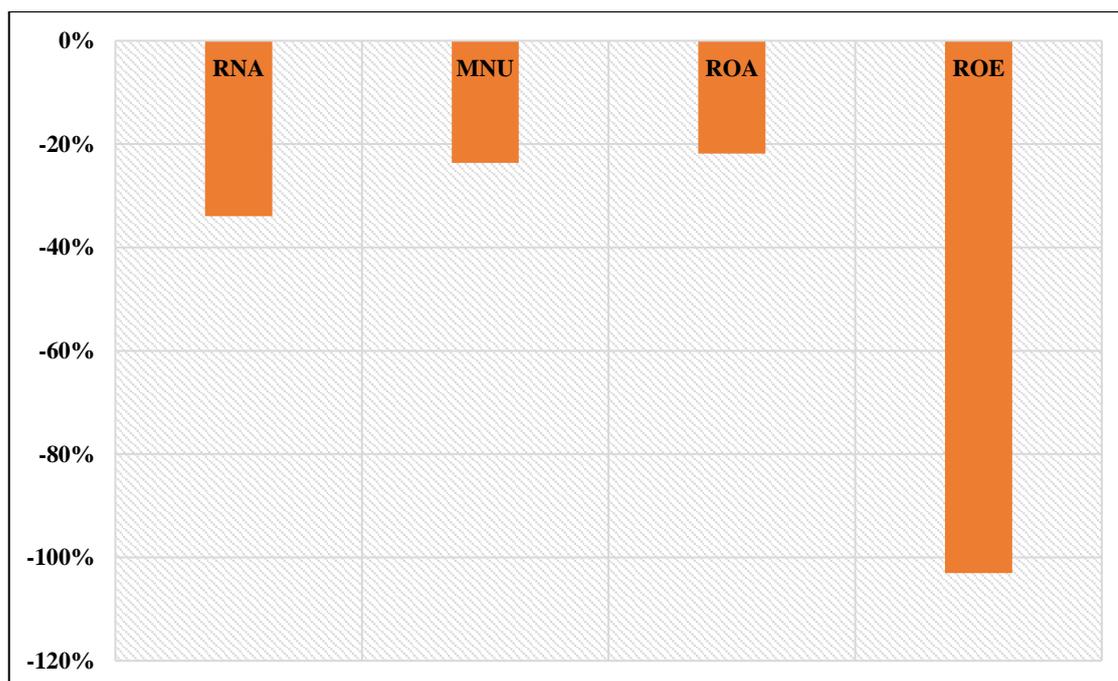


Gráfico 14-4: Indicadores rentabilidad

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis e Interpretación

Mediante estos parámetros se mide la rentabilidad de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, en la asignación de recursos, la misma que tiene un comportamiento parecido en todos los indicadores aplicados, en el año 2020 existe un decrecimiento en la rentabilidad neta del activo del -34% mientras que en la utilidad es de -24%, en la rentabilidad del activo (ROA) es de -22% y en la rentabilidad de la inversión (ROE) es de -103%. Se ve la situación de la empresa con pérdidas considerables que afectaran los años venideros.

4.4.4.9 Estructura financiera de la empresa

Tabla 23-4: Estructura de la Empresa 2020

CUENTA	2020
TOTAL ACTIVO	107.639,44
TOTAL PASIVO	72.160,24
PATRIMONIO NETO	35.479,2
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	107.639,44

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

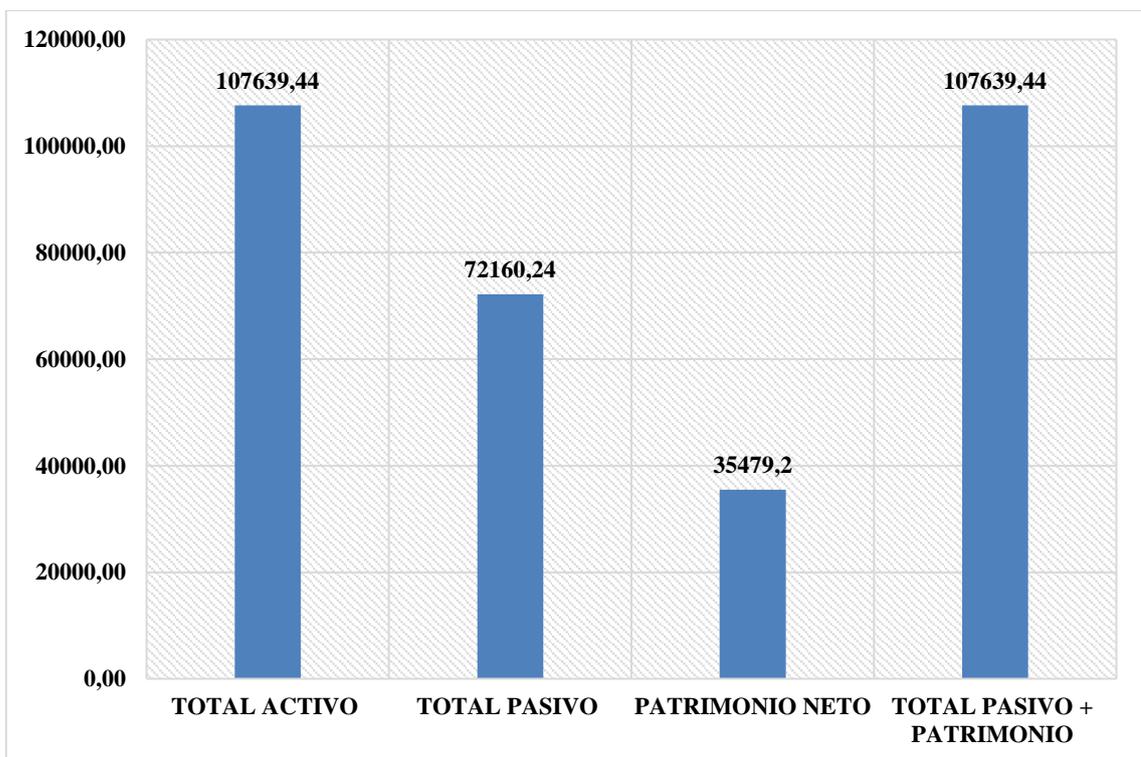


Gráfico 15-4: Estructura de la Empresa

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Análisis: En el año 2020, la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, posee un activo de \$107.639,44, un pasivo de \$72.160,24 y un patrimonio de \$35.479,2.

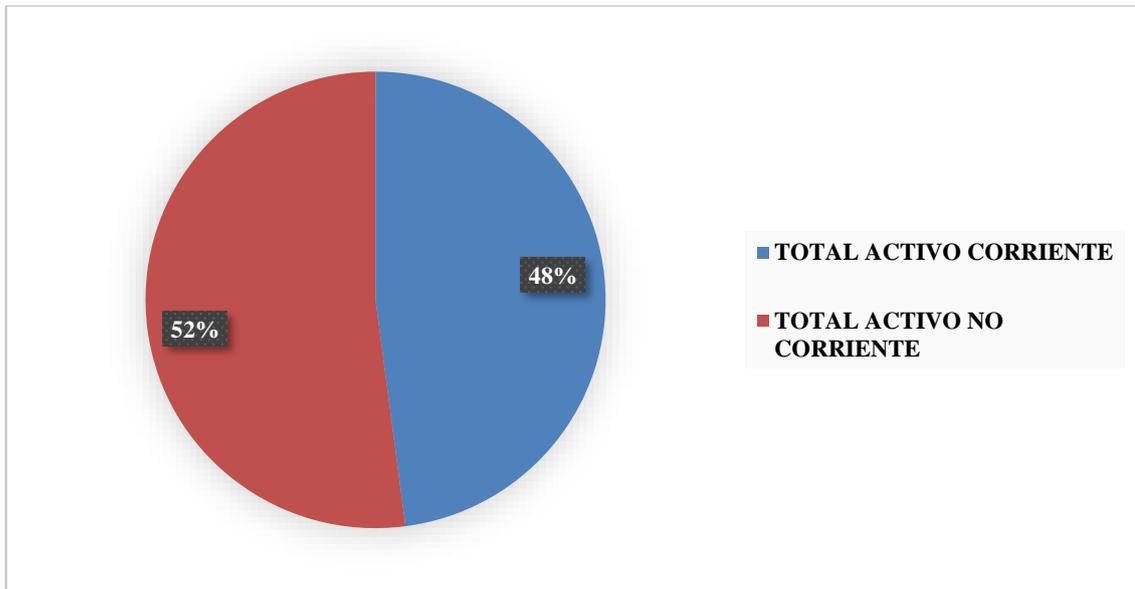


Gráfico 16-4: Composición del activo

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

En el comportamiento del activo en la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada del período 2020, se observa que el activo no corriente es mayor al activo corriente.

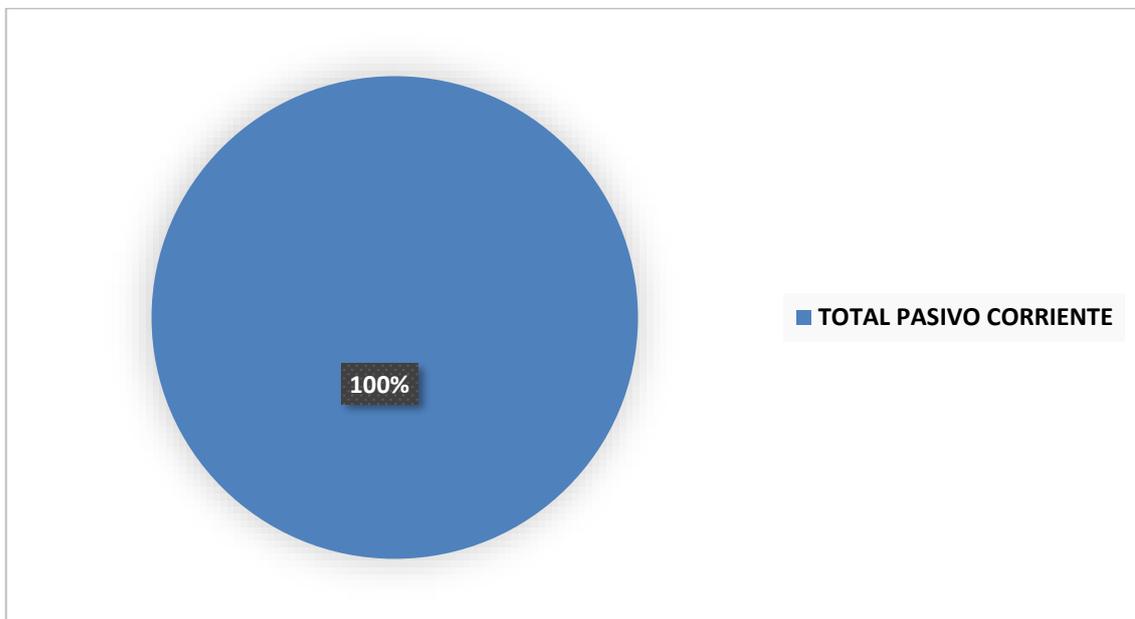


Gráfico 17-4: Composición del pasivo

Fuente: Transgruasch, (2021).

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

La empresa en el periodo 2020 en la composición de sus pasivos, solo tiene pasivo corriente el cual corresponde al 100%. El patrimonio en el año 2020, posee una única cuenta la cual corresponde al 100%.

4.4.4.10 *Resumen de la situación financiera*

En lo referente a la revisión financiera del período 2020, la información contable presentada en cada uno de los estados financieros de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, son el medio por el cual se conoció su desempeño económico financiero, es decir sus activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, utilidades y/o pérdidas, utilizando herramientas financieras como análisis vertical a los estados financieros y aplicación de indicadores financieros.

Del análisis financiero a los estados se determinó la composición y estructura de la empresa, como se detalla a continuación:

Composición de los activos. - 48% para activos corrientes y 52% para activos no corrientes.

Composición de los pasivos. - El 100% corresponde a pasivos de corto plazo.

Composición del patrimonio. - El 100% pertenece al capital no existen reservas que sirvan de base para futuras inversiones.

Con la aplicación de los indicadores financieros se analizó la liquidez, endeudamiento y rentabilidad, dando los siguientes resultados:

En el periodo existe una liquidez baja del 0,71, es decir la empresa no está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos corrientes en caso de necesitar cumplir.

Con relación al apalancamiento financiero la empresa lo ha utilizado en la adquisición de activo fijo en vehículos, para de esta forma optimizar los servicios, satisfaciendo así la demanda y brindando un servicio de calidad a sus clientes.

Existen problemas en cuanto a la rentabilidad por la pérdida del periodo, el (ROE), del período es de -103%.

4.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite definir la situación actual de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, para obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones.

Fortalezas

- Contar con una experiencia empresarial por 50 años.
- Se toma en cuenta la participación de ideas por parte de los miembros de la empresa, para tomar decisiones.
- Las unidades vehiculares cuentan con rastreo satelital a nivel nacional.
- Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos.
- Utilización de un software contable para registro de datos financieros.
- Existe un agradable clima laboral, de amistad, respeto y compañerismo.
- El personal tiene amplia experiencia en el cargo asignado.

Oportunidades

- Las remesas que se reciben por concepto de migración ayudan al sostenimiento económico de la nación devengando las principales necesidades que mantienen los ecuatorianos en el país.
- Crecimiento del parque automotor.
- El pago de impuestos y la aplicabilidad correcta de las leyes que rigen para la recaudación de impuestos permite otorgar créditos tributarios y una normal ejecución de las actividades de la empresa.
- Se denota el incremento en préstamos en comparación a los primeros meses del 2020, proporcionando una mayor tranquilidad financiera.
- Se denota variaciones positivas incrementales en el PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve la empresa.

Debilidades

- No cuenta con un plan estratégico que le permita conocer a fondo las acciones a tomar, dependiendo del escenario que se presente.
- Existe una ausencia de lineamientos estratégicos aplicables en la empresa.

- No cuenta con un control financiero que permita analizar factores del área financiera de la empresa.
- La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.
- Las cuentas de sueldos y salarios corresponden al 51% de los gastos
- Indicadores de rentabilidad negativos del 2020, con un ROE de -103%
- Solo se cuenta con \$0,72 para el pago de cada dólar de deuda.
- Nivel de endeudamiento de 3,034

Amenazas

- Por la situación económica vivida en el 2020 ha incrementado, las tasas de desempleo poniendo en peligro la estabilidad de la empresa y las familias que dependen de ella.
- Los altos índices de pobreza generan preocupación en el estado provocando una inestabilidad social, perjudicando a pequeñas empresas.
- Las nuevas leyes de tránsito a ponerse en marcha desmotivan a la transportación nacional.
- Las rígidas leyes de tránsito a aplicar son motivo de desequilibrio a nivel nacional por el duro caos que otorgará la adquisición de licencias de acuerdo al sistema de puntos.
- la subida continúa de los hidrocarburos.
- La inestabilidad política ha sido uno de los principales factores por los que la inversión extranjera desiste de posicionarse en nuestro país, afectando al desarrollo de pequeñas empresas.
- Las instituciones financieras ofrecen créditos con altas tasas de interés.
- Los cambios de la inflación en los últimos meses se denotan en la elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.

Factores Internos claves

Para definir la influencia de los factores internos se aplicó la siguiente matriz, donde se asigna valores de peso según la apreciación de los colaboradores del departamento financiero según las instrucciones de la siguiente figura.

Factor	Valor
Debilidad alta	1
Debilidad baja	2
Fortaleza baja	3
Fortaleza alta	4

La ponderación de incidencia en el éxito de la empresa, oscila entre: 0,01 (sin importancia) y 1,00 (muy importante).

Resultado
Si es igual a 1 la empresa está afectada por debilidades importantes
Si es igual a 4, la empresa está influenciada por fortalezas importantes.
Una influencia intermedia de puntos fuertes y débiles es igual a 2,5.

Figura 6-4: Instructivo de calcula de influencia

Fuente: Transgruasch, (2021).

Tabla 24-4: Factores internos claves de Transgruasch

	FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso	Ponderación	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Contar con una experiencia empresarial por 50 años	6%	4	0,24
F2	Existe un agradable clima laboral, de amistad, respeto y compañerismo	8%	3	0,24
F3	El personal tiene amplia experiencia en el cargo asignado	8%	4	0,32
F4	Utilización de un software contable para registro de datos financieros	7%	4	0,28
F5	Se toma en cuenta la participación de ideas por parte de los miembros de la empresa familiar, para tomar decisiones	7%	3	0,21
F6	Las unidades vehiculares cuentan con rastreo satelital a nivel nacional	7%	3	0,21
F7	Fácil ubicación de unidades vehiculares frente a la posibilidad de robos.	6%	3	0,18
DEBILIDADES				
D1	No cuenta con un plan estratégico que le permita conocer a fondo las acciones a tomar, dependiendo del escenario que se presente	5%	2	0,1
D2	Existe una ausencia de lineamientos estratégicos aplicables en la empresa	9%	1	0,09
D3	No cuenta con un control financiero que permita analizar factores del área financiera de la empresa	6%	2	0,12
D4	La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal	8%	2	0,16
D5	Las cuentas de sueldos y salarios corresponden al 51% de los gastos	8%	2	0,16
D6	Indicadores de rentabilidad negativos del 2020, con un ROE de -103%	7%	1	0,07
D7	Solo se cuenta con \$0,72 para el pago de cada dólar de deuda.	7%	1	0,07
D8	Nivel de endeudamiento de 3,034	7%	1	0,07
TOTAL		100 %		2,52

Fuente: Transgruasch, (2021).

Se obtuvo un valor de influencia intermedia de 2,52, en la evaluación de los factores internos claves como son las fortalezas y debilidades.

Tabla 25-4: Factores externos claves de Transgruasch

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso	Ponderación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Las remesas que se reciben por concepto de migración ayudan al sostenimiento económico de la nación devengando las principales necesidades que mantienen los ecuatorianos en el país	9%	3	0,27
O2	Crecimiento del parque automotor	9%	4	0,36
O3	El pago de impuestos y la aplicabilidad correcta de las leyes que rigen para la recaudación de impuestos permite otorgar créditos tributarios y una normal ejecución de las actividades de la empresa	7%	3	0,21
O4	Se denota el incremento en préstamos en comparación a los primeros meses del 2020, proporcionando una mayor tranquilidad financiera	8%	3	0,24
O5	Se denota variaciones positivas incrementales en el PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve ésta empresa	7%	4	0,28
O6	Cambio en hábitos de consumo	7%	3	0,21
AMENAZAS				
A1	Incremento de las tasas de desempleo poniendo en peligro la estabilidad de la empresa y las familias que dependen de ella	8%	2	0,16
A2	Los altos índices de pobreza generan preocupación en el estado provocando una inestabilidad social, perjudicando a pequeñas empresas.	9%	2	0,18
A3	Las nuevas leyes de tránsito a ponerse en marcha desmotivan a la transportación nacional	8%	1	0,08
A4	Las rígidas leyes de tránsito a aplicar son motivo de desequilibrio a nivel nacional por el duro caos que otorgará la adquisición de licencias de acuerdo al sistema de puntos	9%	2	0,18
A5	La subida continua de los hidrocarburos	8%	1	0,08
A6	La inestabilidad política ha sido uno de los principales factores por los que la inversión extranjera desiste de posicionarse en nuestro país, afectando al desarrollo de pequeñas empresas	7%	1	0,07
A7	Las instituciones financieras ofrecen créditos con altas tasas de interés	7%	1	0,07
A8	Los cambios de la inflación en los últimos meses se denotan en la elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa	7%	1	0,07
TOTAL		100%		2,46

Fuente: Transgruasch, (2021).

Factor	Valor
Amenaza alta	1
Amenaza baja	2
Oportunidad baja	3
Oportunidad alta	4

La ponderación de incidencia en el éxito de la empresa, oscila entre: 0,01 (sin importancia) y 1,00 (muy importante).

Resultado
 Si es igual a 1, la empresa está afectada por amenazas importantes.
 Si es igual a 4, la empresa está influenciada por oportunidades importantes.
 Una influencia intermedia de oportunidades y amenazas es igual a 2,5

Figura 7-4: Instructivo de calcula de influencia

Fuente: Transgruasch, (2021).

Se obtuvo un valor de influencia intermedia de 2,46, en la evaluación de los factores externos claves como son las oportunidades y amenazas.

4.6 Comprobación de la hipótesis

Se realizó la comprobación de la hipótesis mediante el programa IBM SPSS, no se utilizó el método del chi cuadrado porque este método permite determinar solo si existe o no relación entre las variables, mientras que el método de Pearson o Spearman, permite determinar el grado de relación entre las variables, para definir cuál utilizar se debe determinar la normalidad de las variables si las dos variables cumplen con la normalidad se usa el método de Pearson si una de ellas o las dos no cumplen se usa Spearman, al realizar la comprobación mediante el método adecuado, se obtiene un valor de significancia en la siguiente tabla se detalla la interpretación de este valor para definir la decisión.

Tabla 26-4: Valores de significancia

Valor de significancia	Interpretación
0 - 0,2	Muy baja o muy débil
0,2 – 0,4	Baja o débil
0,4 – 0,6	moderada
0,6 - 0,8	Alta o fuerte
0,8 - 1	Muy alta

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

La hipótesis planteada fue la siguiente:

Hi: El Balanced Scorecard incide en el mejoramiento de la gestión estratégica de la empresa Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, en el periodo 2021-2024.

Ho: El Balanced Scorecard no incide en el mejoramiento de la gestión estratégica de la empresa Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, en el periodo 2021-2024.

Se comprueba la hipótesis utilizando el programa IBM SPSS Statistics, para lo cual, se utilizó un nivel de significancia de 5% o 0,05 por defecto para el software, para seleccionar el tipo de prueba estadística, se debe establecer la normalidad de las variables. Por cada variable se formula una hipótesis nula y alternativa de normalidad.

La variable independiente: El Balanced Scorecard.

Ho; El Balanced Scorecard tiene distribución normal

Hi; El Balanced Scorecard no tiene distribución normal

Tabla 27-4: Prueba de normalidad variable

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Balanced Scorecard	,166	4	.	,984	4	,925

a. Corrección de significación de Lilliefors

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

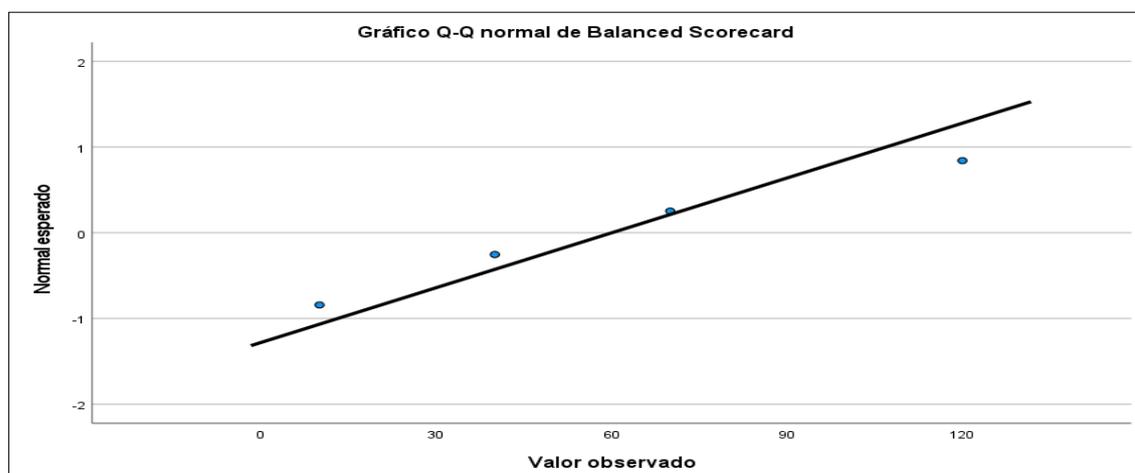


Gráfico 18-4: Comprobación de la normalidad del Balanced Scorecard

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Como el valor de significancia es de $0,925 > 0,05$ se acepta el H_0 , es decir: El Balanced Scorecard tiene distribución normal.

La variable dependiente: La gestión estratégica

H_0 ; La gestión estratégica tiene distribución normal

H_1 ; La gestión estratégica no tiene distribución normal

Tabla 28-4: Prueba de normalidad variable Gestión Estratégica

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Estratégica	,316	4	.	,910	4	,048
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

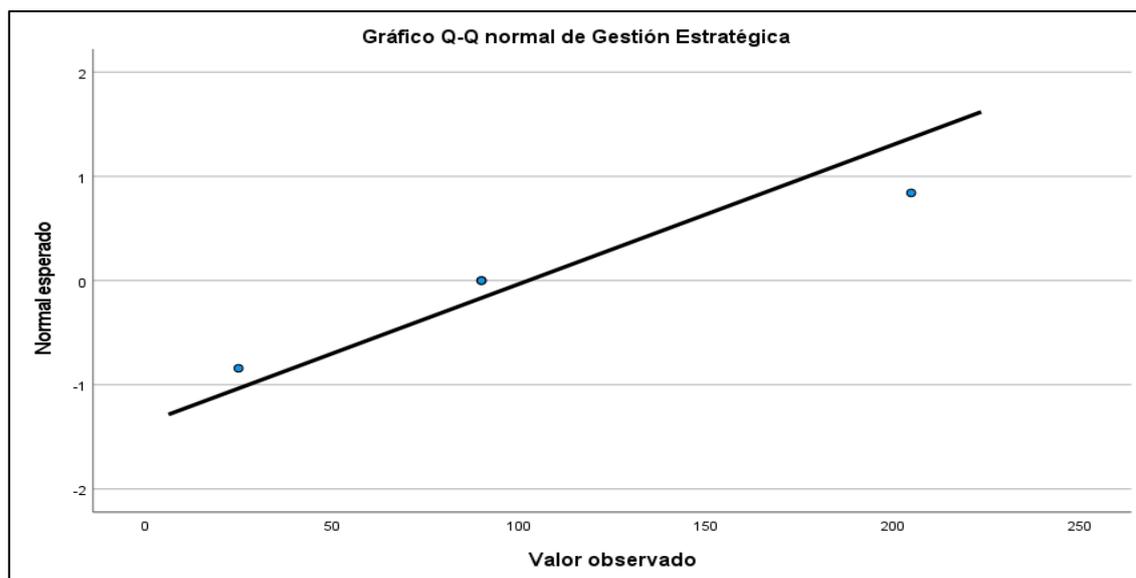


Gráfico 19-4: Comprobación de la normalidad Gestión Estratégica

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Como el valor de significancia es de $0,048 < 0,05$ se rechaza H_0 , es decir: La gestión estratégica no tiene distribución normal.

Decisión: Se utiliza el método de Spearman porque una de las dos variables no tiene normalidad y porque las variables son cualitativas.

Tabla 29-4: Comprobación de la hipótesis

Correlaciones			
		VAR00001	VAR00002
Balanced Scorecard	Correlación de Spearman	1	,773*
	Sig. (bilateral)		,037
	N	4	4
Gestión Estratégica	Correlación de Spearman	,773*	1
	Sig. (bilateral)	,037	
	N	4	4
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Conclusión: Como el valor de significancia bilateral es de $0,037 < 0,05$ se rechaza el H_0 , es decir: El Balanced Scorecard incide en el mejoramiento de la gestión estratégica de la empresa Transporte Pesado Gruaschimbora Transgruasch Compañía Limitada, en el periodo 2021-2024; además al obtener una correlación de Spearman del 0,773 y según la tabla 26-4, se ubica en el rango donde se determina que existe una correlación lineal, directa, alta y significativa entre las variables Gestión Estratégica y el Balanced Scorecard.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

En este capítulo se describe los componentes necesarios para realizar un Balanced Scorecard para la empresa de transporte pesado Gruaschimborazo Transgruasch compañía limitada.

5.1 Balanced Scorecard para la empresa Transgruasch Compañía Limitada

Datos generales

Título: Balanced Scorecard en la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, para mejorar su gestión estratégica. Periodo 2021 2024.

Entidad: Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada

Localización: Provincia Chimborazo, cantón Riobamba

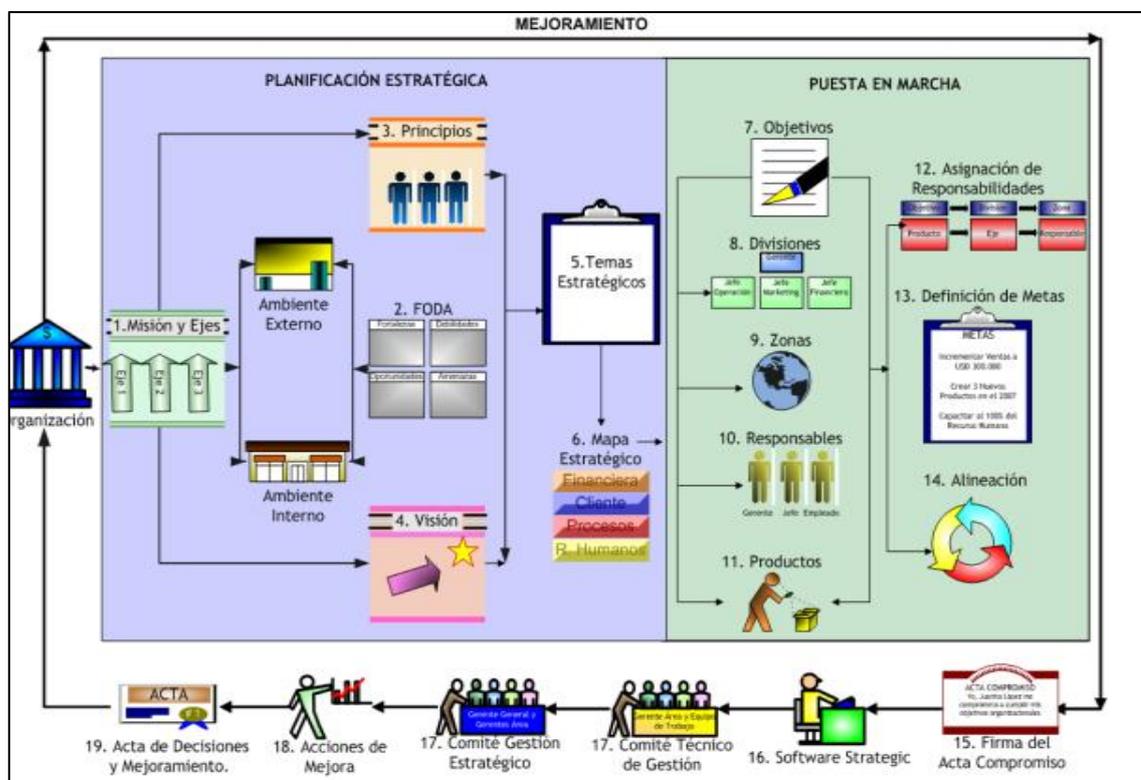


Figura 1-5: Planificación estratégica

Fuente: Toapanta, (2008).

Antecedentes:

La presente investigación se basó en el diseño de un Balanced Scorecard mediante el diagnóstico de los estados financieros del período 2020, Balance General, Estado de Resultados, la información contable mostrada en los estados financieros, permitió conocer el desempeño económico financiero del período 2020, esto se realizó mediante indicadores financieros.

Una vez realizado el diagnóstico situacional financiero y no financiero se establece los objetivos estratégicos y se plantea el mapa estratégico de la empresa, basándose en el Balanced Scorecard, este método es el más apropiado para la determinación de las acciones a realizar, así como el más utilizado. Además, este método permite el control de las actividades estudiando los cuatro componentes que forman la empresa finanzas, clientes, procesos e innovación. Por consiguiente, previo a la realización del modelo BSC se determinaron los objetivos estratégicos de la empresa con características básicas que son:

- El objetivo será lo más concreto posible.
- El objetivo será medible por lo que será una meta cuantificable.
- El objetivo será un reto para que la empresa requiera alcanzarlo.
- El objetivo estará dentro de las posibilidades en cuanto a recursos disponibles de la empresa.
- El objetivo estará definido en el tiempo, puesto que marcará las distintas etapas que permitirán llegar a la meta propuesta.

5.2 Objetivos estratégicos por perspectiva

5.2.1 *Objetivos Financieros*

1. Incrementar sus ingresos mediante expansión de sus operaciones a nivel nacional. Con este objetivo la empresa busca un cambio en sus características internas en su estructura económica y organizativa, buscando su expansión a nuevos mercados. Este objetivo se medirá comparando propuestas presentadas vs adjudicadas.

2. Implementar los indicadores financieros, teniendo información oportuna y conocer cómo se encuentran cada uno de sus indicadores. Con el fin de que la empresa busca organizar su área financiera para contar con las herramientas que le permitan identificar el estado de la empresa, con información precisa. Se evaluará por medio de los informes de gerencia y los reportes contables.

3. Generar un 10% de ingresos por otros sectores en el periodo 2021. Se busca que la empresa tenga una proyección mayor y generar rentabilidad al expandirse a nuevos mercados. Se evaluará mediante ventas/Gastos.

4. Mantener una rentabilidad total del 5%. Para mantenerse en el mercado, con buenos indicadores financieros que le permitan ampliar su contratación, el crecimiento a nivel empresarial le permitirá cumplir las metas de rentabilidad y crecimiento planificados. Se evaluará por medio de balances comparativos (Utilidad operacional / activo total).

Una herramienta estratégica importante, es establecer una correlación entre los objetivos, los resultados esperados y los indicadores, una vez formulados los objetivos, se procedió a establecer los indicadores de gestión y Balanced Scorecard.

5.2.2 *Objetivos clientes*

1. Aumentar el reconocimiento de la empresa en el mercado. Con este objetivo la empresa busca nuevas alternativas que le permitan equilibrar los efectos de la competencia y los múltiples cambios en el mercado. Con el fin de medir la apreciación de los clientes con el servicio. Mediante verificar los Clientes satisfechos en el servicio entregado/total clientes.

2. Mantener unos buenos niveles de satisfacción con más del 90% de los clientes. Con este objetivo la empresa busca conocer estándares de mercado, escuchar las opiniones de sus clientes, cuál es su necesidad actual para adquirir el producto o servicio, la publicidad de la marca, estándares de precios y evaluar el producto o servicio. Se Aumentará el número de clientes mediante publicidad estratégica y trabajo en equipo con los clientes actuales. La empresa busca la captación de nuevos clientes proporcionándoles satisfacción, ofreciéndoles servicios y productos de calidad, gracias a los clientes actuales que conocen su mercado. Este objetivo se medirá mediante la Inscripción de nuevos clientes en la base de datos de la compañía.

5.2.3 *Objetivos Procesos Internos*

1. Agregar dentro de los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo, actividades necesarias para mejorar la calidad y el precio del servicio. Con este objetivo se busca que la dirección general gestione y planee los mantenimientos en los tiempos apropiados para evitar imprevistos con los usuarios dando precios favorables y a su vez abrirse a nuevos servicios para incrementar su competitividad en el mercado. Este objetivo se medirá con los nuevos servicios de membresías.

2. Desarrollar convenios con socios estratégicos como aseguradoras para ampliar la experiencia en el sector. Con este objetivo se busca que la empresa realice algún tipo de asociación con empresas aseguradoras reconocidas para que amplíe sus servicios, genere a su vez un valor agregado ante la competencia y adquiera experiencia en otras modalidades del sector. Este objetivo se medirá y verificara con el número de proyectos concretados para ejecución y futuros convenios que se van a formalizar.

3. Realizar publicidad estratégica para aumentar el número de clientes. Con este objetivo se busca realizar varios tipos de estrategias publicitarias involucrando además la participación de clientes actuales con el propósito de generar nuevos clientes. Este objetivo se medirá con el aumento de clientes en la base de datos.

4. Optimizar y mejorar los procesos internos mediante la asignación de un profesional del área financiera que se concentre en la calidad, controle, coordine el sistema de gestión de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimbora Transgruasch Compañía Limitada. Con este objetivo se busca que la empresa tenga mejor control en sus documentos internos y externos, mejore la calidad de sus servicios y estimule al personal ser más eficientes y eficaces. Este objetivo se medirá con el registro de auditorías internas.

5.2.4 *Objetivos Aprendizaje y Crecimiento*

1. Gestionar capacitaciones en entidades públicas y privadas. Con este objetivo se pretende aumentar el conocimiento del colaborador de empresa de transporte pesado Transgruasch compañía limitada, para desarrollar su capacidad de atención a los clientes de la empresa.

2. Crear espacios físicos dentro de la empresa y determinar los departamentos definidos en la estructura organizacional, presentada anteriormente. Con este objetivo se busca organizar las actividades que requiere cada área, así como fortalecer el trabajo en equipo y fomentar un buen clima organizacional para que el personal se concentre en las actividades específicas que requiere su área, las planee y ejecute.

5.3 Propuesta técnica

5.3.1 *Estrategia Productiva*

Por el crecimiento del mercado automotor en nuestro país, se puede buscar mayor rentabilidad y constante crecimiento, mediante nuevos servicios como seguros de traslados y auxilio mecánico con precios accesibles para propietarios de los vehículos, a través de un servicio de excelencia.

5.3.2 *Estrategia de Crecimiento*

Ofrecer un servicio personalizado, no solo de traslado sino de auxilio mecánico aumentando el número de clientes, basados en la experiencia de la empresa, satisfaciendo las necesidades que este tipo de empresas requiere.

Fidelizar a los clientes con precios iguales o menores que los de la competencia y apoyadas en unidades vehiculares en óptimas condiciones para ofrecer servicios de calidad.

5.3.3 Mapa estratégico de Transgruasch

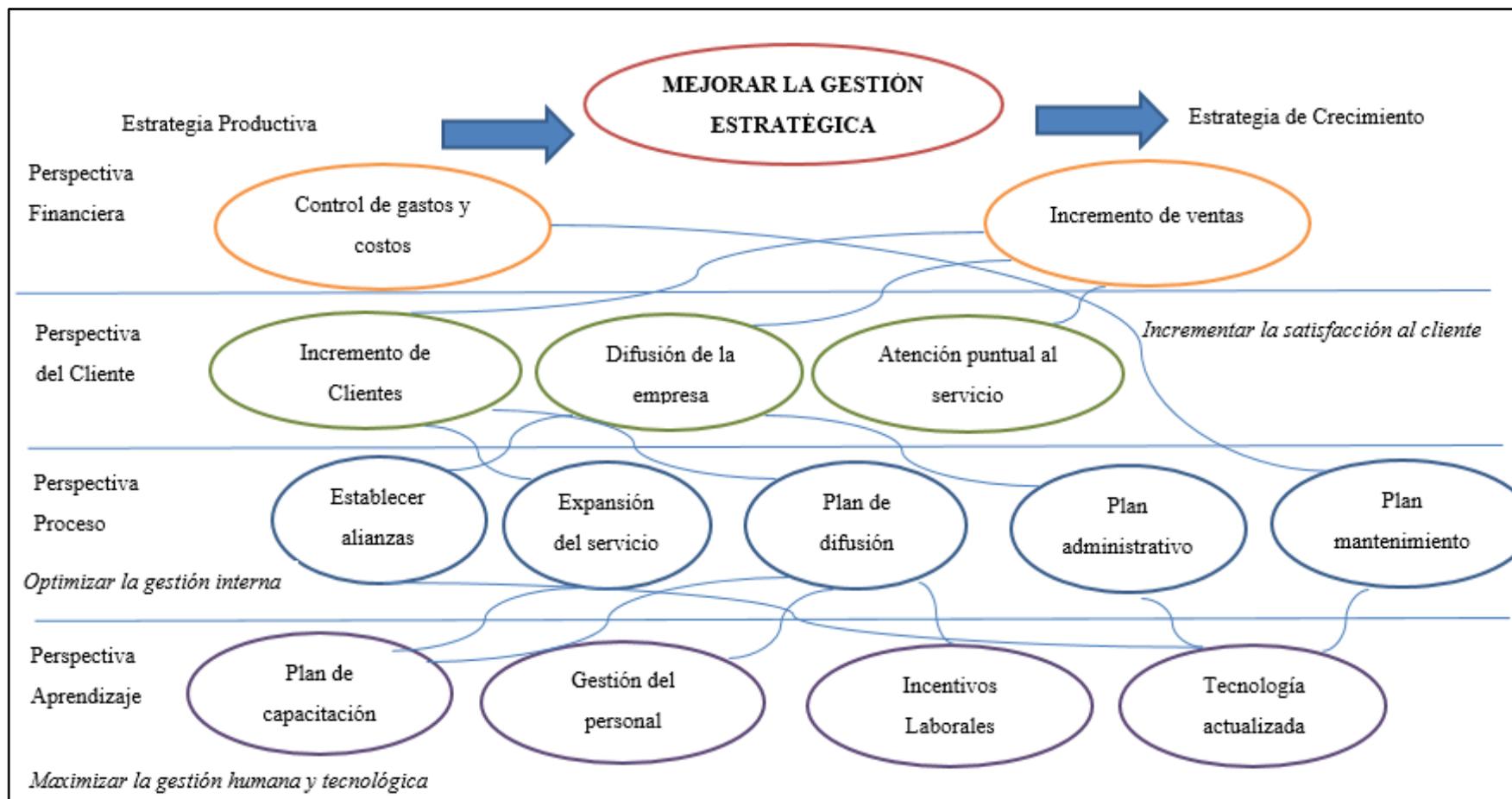


Figura 2-5: Mapa estratégico Transgruasch

Fuente: Transgruasch, (2021).

En la siguiente tabla se detalla los objetivos con los indicadores que se utilizara para formar el cuadro de mando integral.

Tabla 1:5 Objetivos e Indicadores Balanced Scorecard

	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
PERSPECTIVA A FINANCIERA	1	Disminuir costos y gastos operativos aplicando un sistema de control interno.	Reducción costos y gastos
	2	Aumentar la utilidad mediante el crecimiento de ventas.	Aumento de utilidad
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	3	Ampliar el portafolio de clientes ampliando nuestros servicios.	Número clientes
	4	Incrementar los índices de satisfacción del cliente logrando su comodidad e identificación con la empresa.	Satisfacción al cliente
PERSPECTIVA INTERNA	5	Conseguir el progreso de la empresa concretando alianzas estrategias.	Alianzas estratégicas
	6	Tener las unidades vehiculares en óptimas condiciones, sin averías y deterioros mecánicos.	Número de reparaciones vehiculares
	7	Optimizar el proceso de control de inventarios según los requerimientos de la empresa	Nivel de requerimientos en inventario
	8	Ejecutar las campañas publicitarias para hacer frente a la competencia.	Campañas publicitarias
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9	Conseguir la satisfacción del personal interno mediante estímulos laborales	Satisfacción cliente interno
	10	Crear una planificación de capacitación al personal.	Capacitaciones al personal
	11	Adquirir sistemas informáticos que satisfagan las necesidades de la empresa	Índice de productividad, sistemas informáticos

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

En la siguiente tabla se detalla los objetivos con las medidas de los indicadores que se utilizó para formar el cuadro de mando integral.

Tabla 2-5: Objetivos y medidas del Balanced Scorecard

	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEDIDA			
				DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE	NIVEL
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	Disminuir costos y gastos operativos aplicando un sistema de control interno.	Reducción costos y gastos	Porcentaje costos y gastos actuales - Porcentaje de costos y gastos anteriores	Anual	Estados financieros	3%
	2	Aumento de la utilidad mediante el crecimiento de ventas.	Aumento de utilidad	(utilidad neta actual – utilidad neta anterior / utilidad neta anterior) * 100	Anual	Estados financieros	5%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	3	Ampliar el portafolio de clientes ampliando nuestros servicios.	Número clientes	(clientes nuevos / total clientes) * 100	Semestral	Base de datos de clientes	1%
	4	Incrementar los índices de satisfacción del cliente logrando su comodidad e identificación con la empresa.	Satisfacción al cliente	(clientes satisfechos / total clientes)*100	Anual	Encuesta satisfacción del cliente	70%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	5	Conseguir el progreso de la empresa concretando alianzas estrategias.	Alianzas estratégicas	# alianzas estratégicas	Anual	Reporte de alianzas estratégicas	2
	6	Tener las unidades vehiculares en óptimas condiciones, sin averías y deterioros mecánicos.	Número de reparaciones vehiculares	# mantenimiento realizados / # mantenimiento planeados	Anual	Base de datos mantenimiento	70%
	7	Cumplir el proceso de control de inventarios según los requerimientos de la empresa	Nivel de cumplimiento en inventario	# informes de control de inventarios / total control de inventarios planeados	Anual	Base de datos inventarios	75%
	8	Ejecutar las campañas publicitarias para hacer frente a la competencia.	Campañas publicitarias	campañas publicitarias ejecutadas / campañas publicitarias planeadas	Anual	Reporte campañas publicitarias	70%
PERSPECTIVA DE APRENDISAJE Y CONOCIMIENTO	9	Conseguir la satisfacción del personal interno mediante estímulos laborales	Satisfacción cliente interno	empleados satisfechos / total empleados	Semestral	Encuesta de satisfacción al personal	70%
	10	Ejecutar una planificación de capacitación al personal.	Capacitaciones al personal	# empleados capacitados / total empleados	Anual	Reporte capacitaciones	70%
	11	Adquirir sistemas informáticos que satisfagan las necesidades de la empresa	Índice de productividad, sistemas informáticos	# sistemas informáticos actualizados o implementados / # sistemas informáticos anteriores	Semestral	Reporte de sistemas actualizados o implementados	10%

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

En la siguiente tabla se muestra los objetivos estratégicos y las metas planteadas en el Balanced Scorecard, por cada año.

Tablas 3-5: Objetivos y Metas del Balanced Scorecard

	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS			
			2021	2022	2023	2024
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	Disminuir costos y gastos operativos aplicando un sistema de control interno.	3%	3%	3%	3%
	2	Aumentar la utilidad mediante el crecimiento de ventas.	5%	8%	11%	14%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	3	Ampliar el portafolio de clientes ampliando nuestros servicios.	2%	2%	2%	2%
	4	Incrementar los índices de satisfacción del cliente logrando su comodidad e identificación con la empresa.	70%	75%	80%	85%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	5	Conseguir el progreso de la empresa concretando alianzas estratégicas.	2	2	2	2
	6	Tener las unidades vehiculares en óptimas condiciones, sin averías y deterioros mecánicos.	70%	70%	70%	70%
	7	Realizar el proceso de control de inventarios según los requerimientos de la empresa.	75%	75%	75%	75%
	8	Ejecutar las campañas publicitarias para hacer frente a la competencia.	70%	70%	70%	70%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	9	Conseguir la satisfacción del personal interno mediante estímulos laborales.	70%	70%	70%	70%
	10	Ejecutar la planificación de capacitación al personal.	70%	70%	70%	70%
	11	Adquirir sistemas informáticos que satisfagan las necesidades de la empresa.	10%	10%	10%	10%

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4 Determinación de las estrategias

Las estrategias establecidas de acuerdo al tablero de comando o BSC son:

- 1.** Sistema de control financiero
- 2.** Guía para el desarrollo de un plan de marketing
- 3.** Satisfacción del servicio al cliente
- 4.** Alianzas estratégicas con empresas del medio
- 5.** Plan mantenimiento técnico - mecánico vehicular
- 6.** Plan de control de inventarios
- 7.** Publicidad o difusión de servicios
- 8.** Plan de incentivos al personal
- 9.** Plan de capacitación al personal
- 10.** Plan de adquisición y actualización de tecnología informática contable, logística, administrativa, etc.

Las estrategias planteadas tienen el fundamento de lo que necesita la empresa Transgruasch para fortalecer sus diferentes áreas e influir en el desarrollo de todas las actividades que desempeñan, es así que se establece como una propuesta para que el gerente propietario pueda implementarlo.

5.4.1 Estrategia 1.- Sistema de control financiero

Tabla 4-5: Sistema de control financiero

Antecedentes	La empresa Transgruasch no cuenta con un sistema de control financiero que le permita obtener los insumos de información económica y financiera con el propósito de tomar las mejores decisiones en pro de optimizar su utilidad.
Alcance	Desarrollar un sistema de control financiero para implementarlo en la empresa y así poder controlar los recursos económicos y financieros.
Objetivo	Implementar el sistema de control financiero a través de métodos y técnicas financieras que permitan incrementar la utilidad en base a la reducción de los costos y gastos que se manejan en la empresa.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar el sistema de control financiero cada fin de mes o cuando lo requieran a través del uso de la información contable que maneja la empresa. 2. El responsable del área contable debe generar un informe sobre los principales hallazgos detectados en el análisis financiero a través del sistema propuesto. 3. Las decisiones financieras que tome la gerencia deben ser en relación al informe del análisis financiero desarrollado. 4. En el caso de que no se comprenda algún término del informe la gerencia solicitará al área contable la explicación correspondiente. 5. Es recomendable que exista una reunión entre la gerencia y el área contable por lo menos una vez cada quince días con el fin de que se establezcan estrategias que permitan mejorar la utilidad empresarial.
Indicador de gestión	<p>Reducir costos y gastos = % Costos y gastos actuales - % Costos y gastos anteriores.</p> <p>Variación de utilidad = (Utilidad neta actual – utilidad neta anterior) / Utilidad neta anterior</p>
Tiempo	Mes a mes
Responsable	Gerencia / Área contable
Costo estimado	USD 50; para imprevistos que se presenten

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

A continuación, se presenta un modelo de sistema de control financiero como una propuesta para que sea implementada en la empresa Transgruasch Cía. Ltda., es importante mencionar que los valores absolutos y relativos que están establecidos en el monitoreo y control financiero pueden ser susceptibles de cambio si así lo requieren en relación a la necesidad empresarial.

Tabla 5-5: Modelo del sistema de control financiero

Ratio financiero	Fórmula	Interpretación	Monitoreo y control financiero		
			Aceptable	Con riesgo	Crítico
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	El capital de trabajo es de \$ ---- siendo fundamental para su desempeño operativo.	> cero	Igual a cero	Menor a cero
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Por cada dólar de deuda corriente, la empresa cuenta con \$ --- para cancelarlas.	> 1	Igual a 1	< 1
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas netas / Cuentas por Cobrar	Las cuentas por cobrar rotaron --- veces en el año.	> = 13	Igual a 12	< 12
Periodo Promedio de Cobro	365 / Rotación de Cuentas por Cobrar	La recuperación de la cartera se lo hace en --- días.	< 30 días	Igual a 30 días	> 30 días
Rotación de Cuentas a Pagar	Compras / Cuentas por Pagar	Las cuentas por pagar rotaron --- veces en el año.	> = 8	Igual a 9	> = 12
Periodo Promedio de Pago	365 / Rotación de Cuentas por Pagar	El pago a los proveedores se lo hace en --- días.	> 45 días	< 45 días	< = 30 días
Pasivo a Activo	Total Pasivo / Total Activo	El ---% del total de activos se encuentran financiados con recursos ajenos.	< = 70%	> 70%	> = 80%
Patrimonio a Activo	Total Patrimonio / Total Activo	El ---% del total de activos se encuentran financiados con recursos propios.	> = 30%	< 30%	< = 20%
Margen de utilidad neta ROSS	U. Neta / Vtas	El porcentaje de utilidad neta en relación a las ventas es de ---	> 0%	igual a 0%	< 0%
Rentabilidad sobre activos ROA	Utilidad neta / Activos	La rentabilidad en la inversión de los activos es del ---%.	> 0%	igual a 0%	< 0%
Rentabilidad sobre patrimonio ROE	Utilidad neta / Patrimonio	La rentabilidad en la inversión de los recursos propios es del ---%.	> 5%	< = 5%	< = 0%
Variación porcentual de los costos y gastos	% Costos y gastos actuales - % Costos y gastos anteriores.	Los costos y gastos variaron en un ---% en relación al mes anterior.	> 0%	igual a 0%	< 0%

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4.2 Estrategia 2- Guía para el desarrollo de un plan de marketing

Tabla 6-5: Guía para el desarrollo de un plan de marketing

Antecedentes	La empresa no ha elaborado un plan de marketing, en donde se plasme las diferentes estrategias de producto, precio, plaza y promoción acorde al giro del negocio y así aprovechar todas las oportunidades y fortalezas con las que cuenta según la matriz FODA.
Alcance	Proponer una guía para el desarrollo de un plan de Marketing que sea acorde a las necesidades del mercado, con un eficiente control de gestión, optimizando los recursos, tomado en cuenta los riesgos futuros, alcanzando la fidelidad del cliente y aumentado la participación de mercado.
Objetivo	Utilizar la guía con los pasos a seguir para el desarrollo de un Plan de Marketing ya que cuenta con información actualizada para que Transgruasch pueda identificar las necesidades del mercado y establecer estrategias en relación a las 4p del marketing.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis situacional 2. Matriz DOFA 3. Factores críticos de éxito 4. Objetivos de marketing 5. Diseño de estrategias y tácticas 6. Presupuesto de marketing 7. Cronograma de ejecución 8. Proyección del Estado de Resultados
Indicador de gestión	Incremento de clientes = Clientes nuevos /clientes totales
Tiempo	12 meses
Responsable	Sr. Gerente propietario y subgerente
Costo estimado	USD 1000

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

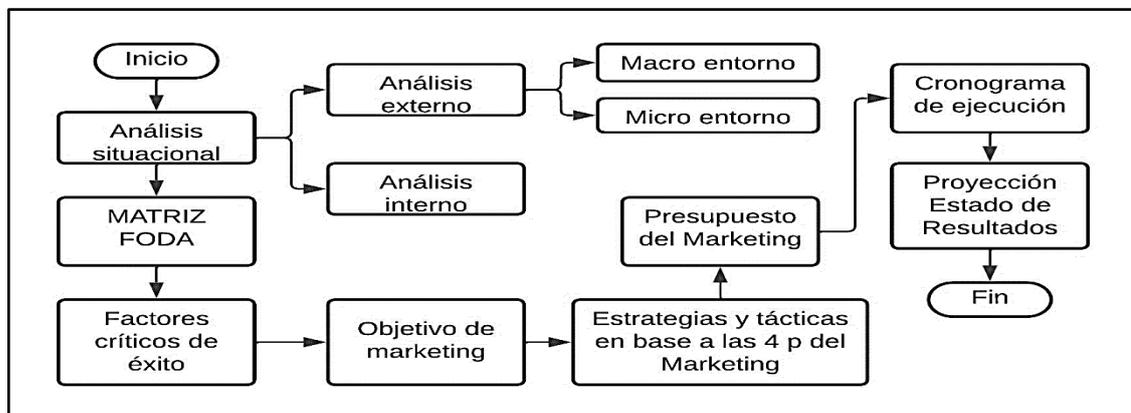


Figura 3-5: Proceso para el desarrollo de un plan de marketing

Fuente: (Hoyos, 2013).

5.4.3 Estrategia 3.- Satisfacción del servicio al cliente

Tabla 7-5: Satisfacción del servicio al cliente

Antecedentes	Transgruasch tiene una buena percepción de los clientes, especialmente en la ejecución de sus distintas actividades durante el traslado de los vehículos del cliente, es así que continuamente se busca identificar posibles acontecimientos que perjudiquen la satisfacción del cliente.
Alcance	Incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente para alcanzar la excelencia, buscando la fidelidad y ampliando la cartera, gracias al compromiso del personal que labora en la empresa.
Objetivo	Medir el nivel de satisfacción del cliente a través de una encuesta que se aplique a los clientes después de prestarle el servicio correspondiente.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente. 2. Análisis al proceso de los servicios. 3. Desarrollar estrategias para mejorar el servicio al cliente. 4. Preparación del presupuesto que se requiera. 5. Autorización del presupuesto. 6. Ejecución de las estrategias.
Indicador de gestión	Satisfacción al cliente = clientes satisfechos / total clientes
Tiempo	9 meses
Responsable	Sr. Contador / Área administrativa
Costo estimado	USD 700

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Nombre de la empresa		N° de encuesta:				
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN						
Servicio de atención al cliente						
Nombre: _____						
Edad: _____		Sexo: _____		Fecha: _____		
Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (1 muy deficiente, 5 excelente)						
PERSONAL						
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	
Asesoría técnica						
Comprensión de las necesidades						
Profesionalismo						
Tiempo de respuesta						
¿Qué aspecto recomendaría mejorar en la atención al cliente?						
¿Por qué eligió nuestros productos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
¿Es probable que recomiende nuestros productos y servicio? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						

Figura 4-5: Modelo de encuesta para medir la satisfacción del cliente

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4.4 Estrategia 4.- Alianzas estratégicas con empresas del medio

Tabla 8-5: Alianzas estratégicas con empresas del medio

Antecedentes	La empresa no cuenta con alianzas estratégicas que podría permitirle incursionar en nuevos negocios, expandirse y afianzar su estabilidad en el mercado.
Alcance	Establecer alianzas estratégicas con otras empresas que permitan obtener más recursos, crear valor y compartir objetivos comunes con el fin de aumentar la participación en el mercado.
Objetivo	Establecer alianzas estratégicas con empresas que posean servicios o productos que se complementen con Transgruasch en beneficio de todos los clientes.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de factibilidad de alianzas estratégicas. 2. Propuesta del acta de alianza estratégica. 3. Aprobación del acta propuesta. 4. Firma de la alianza estratégica. 5. Ejecución de la alianza entre las dos empresas intervinientes.
Indicador de gestión	Alianzas estratégicas = # alianzas estratégicas
Tiempo	12 meses
Responsable	Sr. Gerente propietario y Sra. Subgerente
Costo estimado	USD 500

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

CONTRATO DE ALIANZA ESTRATÉGICA

FECHA:

DE UNA PARTE,

..... [denominación social de la empresa], con domicilio en [dirección, ciudad y país] y número de identificación/registro fiscal, representada por[nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "Empresa A"),

Y DE OTRA,

..... [denominación social de la empresa], con domicilio social en [dirección, ciudad y país] y número de identificación/registro fiscal, representada por[nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "Empresa B").

Ambas Partes se reconocen expresa y recíprocamente capacidad legal suficiente para otorgar el presente Contrato de Alianza y manifiestan que:

- I. La Empresa A es una sociedad de nacionalidad que cuenta con amplia experiencia en el sector de y cuya actividad principal es
- II. La Empresa B es una sociedad de nacionalidad que cuenta con amplia experiencia en el sector de y cuya actividad principal es

Figura 5-5: Propuesta del acta de alianza estratégica

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4.5 Estrategia 5.- Plan de mantenimiento técnico – mecánico vehicular

Tabla 9-5: Plan de mantenimiento técnico – mecánico vehicular

Antecedentes	Transgruasch no cuenta con un plan de mantenimiento técnico – vehicular lo que puede ocasionar daños mecánicos desde leves hasta graves influyendo en altos costos y gastos. Actualmente se realiza chequeos diarios y se desperdicia tiempo y recursos, no es acorde a los requerimientos de las unidades vehiculares y su correcto desempeño.
Alcance	Desarrollar un plan de mantenimiento mecánico vehicular para ofrecer a los clientes de Transgruasch, unidades vehiculares en óptimas condiciones, sin desperfectos mecánicos, evitando que ocurra algún daño en el transcurso del servicio de transporte hacia su destino.
Objetivo	Brindar un servicio de calidad con unidades vehiculares en óptimas condiciones, mediante un eficiente sistema de mantenimiento mecánico.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantear un sistema de mantenimiento mecánico que se adapte a las necesidades de la empresa. 2. Establecer las actividades del proceso de mantenimiento de las unidades vehiculares, con asesoramiento externo. 3. Desarrollar el plan de mantenimiento técnico - mecánico vehicular. 4. Preparación del presupuesto. 5. Aprobación del plan propuesto. 6. Ejecución y control del proyecto.
Indicador de gestión	Reparaciones vehiculares = # mantenimientos realizados / # de mantenimientos planeados
Tiempo	3 veces al año
Responsable	Sr. Contador / Área Administrativa
Costo estimado	USD 1200

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Tabla 10-5: Propuesta del cronograma de mantenimiento

TRANSGRUASCH S. A.														
PLAN DE MANTENIMIENTO														
Maquinaria	Responsable	Valor	MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Grúa 1	Chofer 1	\$300,00												
Grúa 2	Chofer 2	\$300,00												
Grúa 3	Chofer 3	\$300,00												
Grúa 4	Chofer 4	\$300,00												

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4.6 Estrategia 6.- Plan de control de inventarios

Tabla 11-5: Plan de control de inventarios

Antecedentes	En algunas ocasiones se presentan faltantes para Transgruasch por no llevar un control correcto de sus inventarios, esto en relación al mantenimiento de las unidades vehiculares y de la empresa, además, no cuenta con un presupuesto para los requerimientos y poder adquirirlos a tiempo.
Alcance	Contar con un control de inventarios que permita disminuir pérdidas respecto al tiempo y actividades no programadas.
Objetivo	Establecer un sistema de control de inventarios adecuado para proveer los materiales a tiempo y con los valores correctos.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un levantamiento del inventario actual de la empresa. 2. Entregar el inventario legalizado a través de un acta de entrega recepción. 3. Plantear un sistema de control de inventarios que se adapte a las necesidades de la empresa. 4. Realizar un control de inventario trimestral a través de un muestreo. 5. Plantear políticas de inventarios acorde a las necesidades de la empresa. 6. Aprobación del plan de control de inventario. 7. Ejecución y control del inventario.
Indicador de gestión	Nivel de cumplimiento en inventario = # Informes control de inventario / Total de control de inventarios planeados
Tiempo	4 veces al año
Responsable	Sr. Gerente propietario y subgerente
Costo estimado	USD 100

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

EMPRESA TRANSGRUAS S.A.				
ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN				
A los ____ días del mes de _____ del 20__, se realiza la entrega del inventario de bienes muebles y/o mercadería al Sr.(a) _____ con número de cédula _____, que ocupa el cargo de _____ en Transgruasch, siendo de aquí en adelante el custodio responsable de los siguientes ítems:				
CÓDIGO BIEN	DESCRIPCIÓN	CANT	VALOR	ESTADO
10001	Silla de escritorio	1	\$ 80,00	Buen estado
10002	Mesa de escritorio	1	\$ 220,00	Nuevo
10003	Archivador	4	\$ 400,00	Buen estado
10004	Sillas de espera	10	\$ 300,00	Nuevo
En caso de pérdida de los bienes muebles y/o mercadería el custodio será el responsable de reponer los mismos, en base a la normativa legal de entrega del inventario al personal de una empresa privada.				
Gerente propietario ENTREGA CONFORME			Sr. (a). _____ RECIBE CONFORME	

Figura 6-5: Modelo de acta entrega recepción del inventario

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4.7 Estrategia 7.- Publicidad o difusión de servicios

Tabla 12-5: Publicidad o difusión de servicios

Antecedentes	La empresa no publicita sus servicios en ningún medio de comunicación, es así que existe poco crecimiento de nuevos clientes que son el resultado de las referencias de sus actuales clientes.
Alcance	Seleccionar medios de difusión y promoción para dar a conocer los servicios de Transgruasch con el propósito de incrementar los clientes y expandir los servicios de la empresa.
Objetivo	Publicar los servicios de Transgruasch a través de redes sociales para captar un mayor porcentaje de mercado e incrementar el portafolio de clientes.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de redes sociales como: perfil y página de Facebook, canal de YouTube y Tik Tok con toda la información de la empresa en estudio. 2. Establecimiento de campañas publicitarias en las distintas redes sociales creadas. 3. Publicaciones diarias sobre los servicios que oferta a través de una agenda semanal del material que se va a socializar. 4. Postear el contenido de las publicaciones más relevantes en la semana. 5. Realizar informes mensuales sobre las estadísticas de las diferentes redes sociales. 6. Presentación de los datos a la gerencia y planteamiento de nuevas ideas publicitarias para que sean aprobadas.
Indicador de gestión	Campañas publicitarias = campañas publicitarias ejecutadas / campañas publicitarias planeadas
Tiempo	Mensualmente
Responsable	Sra. Subgerente
Costo estimado	USD 1500

Realizado por: Quito, M. J. (2021).



Figura 7-5: Creación de redes sociales

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4.8 Estrategia 8.- Plan de incentivos al personal

Tabla 13-5: Plan de incentivos al personal

Antecedentes	La empresa no cuenta un plan de incentivos para su personal, siendo una causa para la rotación del mismo, creando una inestabilidad laboral y perjudicando las actividades diarias de la empresa, desmotivando a los colaboradores de Transgruasch.
Alcance	Crear un plan de incentivos para todos los colaboradores de Transgruasch, buscando mejorar su motivación y creando un buen ambiente laboral, para mejorar el rendimiento de las actividades diarias.
Objetivo	Crear un plan de incentivos para los colaboradores de Transgruasch, creando un ambiente agradable de trabajo y motivación, recompensando a los colaboradores por su esfuerzo diario, logros y resultados en la ejecución de sus tareas diarias.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio del ambiente laboral actual de la empresa. 2. Planteamiento de objetivos. 3. Propuesta de incentivos. 4. Preparación del presupuesto. 5. Aprobación del plan. 6. Ejecución y control.
Indicador de gestión	Satisfacción cliente interno = Empleados satisfechos / total de los empleados.
Tiempo	2 meses
Responsable	Sr. Gerente propietario y subgerente
Costo estimado	USD 900

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Tabla 14-5: Propuesta de incentivos para el personal

EMPRESA TRANSGRUASCH S.A.	
PLAN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL	
Cumplimiento de metas	Puntualidad en la asistencia a laborar
Se establecerá metas por el número de servicios prestados en el mes, aquel trabajador que logre la misma será compensado con un bono adicional del 10% en relación a su sueldo.	La puntualidad en la asistencia a laborar será reconocido a través de un bono del 2% adicional del sueldo correspondiente.
Navidad	Jornada laboral y beneficios de ley
En navidad se organizará un programa que incluirá una cena navideña con intercambio de regalos, adicionalmente se entregará una canasta con productos de primera necesidad para cada trabajador.	Se cumplirá estrictamente el horario de la jornada laboral, respetando horas de almuerzo y las salidas respectivas, además el pago de sueldos y beneficios serán en los tiempos que corresponde, finalmente se otorgará las vacaciones a través de un cronograma anual.

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4.9 Estrategia 9.- Plan de capacitación al personal

Tabla 15-5: Plan de capacitación al personal

Antecedentes	Transgruasch no realiza capacitaciones para sus colaboradores, el personal por motivación propia realiza cursos de capacitación, siempre y cuando tenga disponibilidad de turnos y acceso a los mismos. El personal necesita ser capacitado especialmente en leyes de tránsito y ambientales.
Alcance	Establecer cursos de capacitación al personal de acuerdo a sus funciones, esto permitirá brindar un valor agregado a su personal para que cumplan las actividades de manera eficaz, permaneciendo motivados y disminuyendo la rotación del mismo.
Objetivo	Elaborar un plan de capacitación acorde a las necesidades de los colaboradores de Transgruasch en beneficio de la empresa y de quienes tiene relación directa con la misma.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del ambiente externo e interno de la empresa respecto a temas de capacitación para el personal. 2. Determinación de necesidades de temas de capacitación, como por ejemplo en atención al cliente, leyes de tránsito, leyes tributarias y ambientales etc. 3. Elección de métodos y medios de capacitación. 4. Preparación del presupuesto. 5. Autorización del plan de capacitación. 6. Ejecución del plan.
Indicador de gestión	Capacitaciones al personal = # empleados capacitados / total empleados
Tiempo	2 veces al año
Responsable	Sr. Gerente – propietario y Subgerente
Costo estimado	USD 1200

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

EMPRESA TRANSGRUASCH S.A.					
INFORME DE ASISTENCIA A LA CAPACITACIÓN					
Tema:			Fecha:		
Participantes	Hora entrada	Firma	Hora salida	Firma	Observación
Sr(a).					
Gerente Propietario			Responsable de la capacitación		

Figura 8-5: Informe de asistencia a las capacitaciones

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.4.10 Estrategia 10.- Plan de adquisición y actualización de tecnología informática contable, logística, administrativa, etc.

Tabla 16-5: Plan de adquisición y actualización de tecnología

Antecedentes	La empresa no cuenta con un control financiero informático, la logística no cuenta con un software apropiado para brindar el servicio en distintas ciudades del país, el área administrativa cuenta con la información limitada, en síntesis, tienen falencia en algunos requerimientos informáticos.
Alcance	Establecer el software más apropiado como apoyo informático en cada área; la adquisición e implementación de un plan de tecnología informática permitirá mejorar las actividades.
Objetivo	Obtener la tecnología informática que ayude en la correcta ejecución de actividades de la empresa con sus respectivas actualizaciones.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los requerimientos informáticos de la empresa. 2. Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios. 3. Determinar el hardware y software para la empresa. 4. Buscar proformas de los proveedores. 5. Realizar un presupuesto. 6. Aprobación de los directivos para adquisición. 7. Capacitación al personal. 8. Instalación de los sistemas informáticos. 9. Evolución de requerimientos informáticos.
Indicador de gestión	$\% \text{ Sistemas Informáticos} = \text{Sistemas informáticos actuales} / \text{Sistemas informáticos anteriores.}$
Tiempo	12 meses
Responsable	Sr. Gerente propietario y Subgerente
Costo estimado	USD 1300

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

Tabla 17-5: Cronograma de ejecución para la adquisición y actualización de tecnología

ACTIVIDADES	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Establecer los requerimientos informáticos de la empresa.													
2. Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios.													
3. Determinar el hardware y software para la empresa.													
4. Buscar proformas de los proveedores.													
5. Realizar un presupuesto.													
6. Aprobación de los directivos para adquisición.													
7. Capacitación al personal.													
8. Instalación de los implementos informáticos.													
9. Evolución de requerimientos informáticos.													

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

5.5 Cronograma de las estrategias

En el siguiente apartado se aprecia el cronograma de las estrategias que se van a implementar gracias al Balanced Scorecard para la empresa Transgruach, así también se indica el costo total para la ejecución de las mismas que asciende a un valor de \$8.450,00.

Tabla 18-5: Cronograma de ejecución

N°	Descripción de la estrategia	Responsable	Tiempo	MESES												Presupuesto	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Modelo de un sistema de control financiero.	Gerencia / Área contable	Mes a mes														\$50,00
2	Guía para el desarrollo de un plan de marketing.	Sr. Gerente propietario y subgerente	12 meses														\$1.000,00
3	Satisfacción del servicio al cliente.	Sr. Contador / Área administrativa	9 meses														\$700,00
4	Alianzas estratégicas con empresas del medio.	Sr. Gerente propietario y subgerente	12 meses														\$500,00
5	Plan mantenimiento técnico - mecánico vehicular.	Sr. Contador / Área administrativa	3 veces al año														\$1.200,00
6	Plan de control de inventarios.	Sr. Gerente propietario y subgerente	4 veces al año														\$100,00
7	Publicidad o difusión de servicios.	Sr. Subgerente	Mensualmente														\$1.500,00
8	Plan de incentivos al personal.	Sr. Gerente propietario y subgerente	2 meses														\$900,00
9	Plan de capacitación al personal.	Sr. Gerente propietario y subgerente	2 veces al año														\$1.200,00
10	Plan de adquisición y actualización de tecnología informática contable, logística, administrativa, etc.	Sr. Gerente propietario y subgerente	12 meses														\$1.300,00
													TOTAL	\$8.450,00			

Realizado por: Quito, M. J. (2021).

CONCLUSIONES

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que incide en el mejoramiento de la Gestión Estratégica de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, afirmación que se sustenta en los resultados estadísticos obtenidos a través de la comprobación de la hipótesis.

Al conceptualizar los principales aspectos del modelo general del Balanced Scorecard, desde la perspectiva de varios autores, se contó con los sustentos teóricos necesarios, para el diseño e implementación de esta herramienta de gestión orientadas hacia las empresas de transportes pesados, se constituye al mismo tiempo, una base y fuente de consulta para futuras investigaciones en el área general o específica.

El diagnóstico realizado a la empresa tiene un enfoque en el modelo de la herramienta de gestión Balanced Scorecard, es así que se estableció sus puntos críticos: *perspectiva clientes* encontramos un satisfacción del 60%; *perspectiva procesos* existen algunos procesos que no están definidos como un plan de marketing, plan de control de inventarios y mantenimiento; *perspectiva financiera* la cuenta de sueldos y salarios corresponde al 51% de los ingresos, los indicadores de rentabilidad del 2020 son negativos con un ROE de -103%, los indicadores de liquidez muestran un déficit debido a que la empresa no cuenta con el dinero suficiente para pagar sus deudas; *perspectiva aprendizaje y crecimiento* no existe un plan de incentivo y capacitación al personal. Todos estos hallazgos, en su conjunto, impiden lograr mayor eficacia y eficiencia empresarial.

Al definir las estrategias, objetivos e indicadores de resultados, la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, mediante el Balanced Scorecard, permite presentar de forma clara y amigable, los lineamientos estratégicos a seguir para implementarlos y difundirlos a todos los colaboradores de Transgruasch.

RECOMENDACIONES

Formalizar administrativamente la adopción de esta herramienta dentro del modelo de gestión de la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, de tal manera que se logre el apoyo y compromiso de todos sus integrantes para su adecuada implementación.

Desarrollar capacitaciones permanentes sobre el manejo y gestión del Balanced Scorecard, con el propósito de generar una cultura organizacional sobre la utilización de la herramienta para la toma de decisiones.

Mantener informes periódicos de control en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, a fin de detectar de manera oportuna factores de riesgo.

Al final del ejercicio fiscal, realizar una validación de los indicadores de gestión para confirmar su beneficio y si están debidamente alineados con los objetivos planteados.

GLOSARIO

Balanced Scorecard. - El Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI, es uno de los modelos más útiles y visuales para plantear, estructurar y poner en marcha la estrategia a medio y largo plazo de una organización. (Excelence, 2019)

Dirección estratégica. - La dirección estratégica es un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, contrastando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno. (Prieto, 2012)

Enfoque de gestión estratégica. - el enfoque de gestión estratégica se materializa mediante el ejercicio de la Dirección Estratégica y es la forma más efectiva de enfrentar el reto de hacer que las organizaciones sean a la par eficientes y eficaces. (Prieto, 2012)

Enfoque preferente. - El enfoque preferente se refiere a que el futuro es la continuación del presente, que a su vez es la prolongación del pasado. Enfoque prospectivo, el cual señala que el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado, ya que la estrategia que se implemente hoy puede crear la ruptura que permita cambiar el resultado en el futuro de tal manera que la estrategia puede concebirse independientemente del pasado. (Ross, 2014)

Formulación de la estrategia. - La formulación de la estrategia se refiere al proceso de elegir el curso de acción más apropiado para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

La estrategia. - En el taller de Ernesto Yturralde y Asociados Worldwide 2012, se refieren que la estrategia es un elemento fundamental en la existencia de un ente, individuo u organización y la estrategia responde a la combinación de planes para el futuro con los patrones del pasado, haciendo hincapié que toda acción futura requiere de un plan para alcanzar las metas propuestas y el plan requiere un conjunto de estrategias, también nos presenta dos enfoques antagónicos sobre el futuro. (Ross, 2014)

Planificación estratégica.- es considerada para varios autores como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento e instinto, además para lograr el éxito de la planificación estratégica es necesario tener el apoyo y una decisiva participación de la alta dirección de la organización en la conducción del proceso de manera visible al igual que todos los miembros de la organización deberán ser involucrados en el proceso de planeación. (Prieto, 2012)

BIBLIOGRAFÍA

- Archer, A. P. (2014). EAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí. *Proposta de BSC para instituição de ensino superior privada sob a perspectiva de clientes*, 3(3), 49-61. Recuperado de: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/4288/3344>
- Ávila, M. F. I. (2019). ECIPERÚ. *Matriz de cambio y BSC para la gestión de procesos en la fábrica de confecciones Rogger's-Huancayo*, 2(1), 52-61. Recuperado de: <https://revistaeciperu.com/wp-content/uploads/2019/01/20090025.pdf>
- Barrios, A. (2014). Suma de negocios. *Sinergias estratégicas entre empresas y sus canales comerciales*, 5(10), 4-11. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/275836857_Sinergias_estrategicas_entre_empresas_y_sus_canales_comerciales
- Bayer, G. L. A., Riveros, B. P., & Vega, Y. V. (2015). Scielo. *Relación de la asignación de personal de enfermería con indicadores de resultado de la calidad de la atención en unidades de cuidados intensivos de adultos*. 15,(1), 90-104. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-59972015000100009&script=sci_abstract&tlng=es
- Benavent, G. A., & Bru, J. M. (2005). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Gestión estratégica de una empresa de Transportes*. Recuperado de: <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/136.pdf>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Cibrán, P. (2016). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- Cepeda, D. (2015). *Diseño de un balanced scorecard para la empresa PROVETEC de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo durante el periodo 2013*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/7502/1/22T0328.pdf>
- Chong, C. (2015). *Propuesta de utilización de Balanced Scorecard (BSC) en la administración del Hospital Solca Guayaquil*. (Tesis de posgrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4088/1/T-UCSG-POS-MAE-76.pdf>

- Contreras, E. R. (2013). Pensamiento & gestión. *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*, 1(35), 152-181. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762013000200007
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.
- Colca Pillco, J. C. (2015). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica de una empresa interprovincial de transporte de pasajeros caso: empresa de transportes del Carpio Srl*. (Tesis de pregrado, Universidad San Agustín Arequipa). Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2178/COcopijc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Jaime, J. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. Recuperado de: <https://www.esic.edu/editorial/la-rentabilidad-analisis-de-costes-y-resultados>
- Dextre, J. C. & Del Pozo, R. S. (2012). Contabilidad y negocios. *¿Control de gestión o gestión de control?*, 7(14), 69-80. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Díaz, J., Coba, E., Moreno, K., & Santamaría, E. (2017). Innova. *La lógica difusa aplicada a los ratios financieros en el sector cooperativo del Ecuador*, 2(6), 64-82. Recuperado de: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/215/310>
- Díaz-Sarmiento, L. M. (2018). Revista científica anfibios. *Gestión estratégica de proveedores para fortalecer el proceso de compras en la línea de negocios de reparación y mantenimiento de embarcaciones en COTECMAR*, 1(2), 44-52. Recuperado de: <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/29/24>
- Emprende, A. (2015). *Cadena de valor*. Recuperado de: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Fuentes, E. (2018). *Control de gestión, herramientas para aportar valor*. Recuperado de: <http://www.publicacions.ub.edu/refs/indices/07735.pdf>
- Galarza, S. P., García, J. C., Ballesteros, L., Cuenca, V. E. & Fernández, A. (2017). Cooperativismo y Desarrollo: COODES. *Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha*, 5(1), 19-31. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>

- García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Calí, E. R., & Paz Marcano, A. (2017). Espacios. *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*, 38(52), 16-29. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gil, Alfonso & Gallego, D. (2016). Educar. *La realización de formación continua desde la perspectiva de la organización de aprendizaje*, 52(1), 107-126. Recuperado de: <https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/302860>
- Gordón, R. (2014). *La gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán*. Recuperado de: <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/151/2/159%20ART%C3%8DCULO%20CIENT%3%8DFICO.pdf>
- Herrera, A. G. (2016). Revista de la Facultad de Ciencias Contables. *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones*, volumen, (24), [153-162].
- Herrero, D. (2013). *Análisis Financieros para los No Financieros*. Recuperado de: <https://n9.cl/r1i6d>
- Iguaran, V. J. & Campo, L. E. (2017). Investigación e innovación en ingenierías. *Eficiencia en la productividad desde la perspectiva del cliente interno y externo en las empresas recicladoras del plástico en el departamento de la Guajira-Colombia. Investigación e innovación en ingenierías*, 5(1), 72-91. Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2617>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Harvard Business. *Poniendo el Balanced Scorecard en acción*, 89(11), 52-65. Recuperado de: https://nanopdf.com/download/poniendo-el-balanced-scorecard-en-accion_pdf
- Lavalle, A. C. (2016). *Análisis financiero*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41183>
- Lema, Y. A. (2014). *Diseño de un balanced scorecard como herramienta de gestión, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/7230/1/22T0264.pdf>
- Lozano, G. & Tenoria, J. J. (2016). Revista de Investigación de Contabilidad Accounting power for business. *El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento*

de la gestión empresarial en el sector construcción, 1(1), 49-59. Recuperado de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/896

Mallma, J. B. (2018). *Balanced Score Card para optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. Periodo 2016-2017*. (Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma). Recuperado de: <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1459>

Martins, V. A. (2015). *Revista Evidenciação Contábil & Finanças. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública*, 3(2), 88-103. Recuperado de: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos152015/299.pdf>

Martínez, J. A. (2014). *Análisis de costo beneficio, ejemplos de análisis sector privado*. Recuperado de: https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-06/Unidades_academicas/Semana02/001.pdf

Martínez, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid: Ecobook.

Morales, A., & Castro, J. (2015). *Planeación Financiera*. México: Grupo editorial Patria.

Morales Carrasco, L. V., Valle Álvarez, A. T., Freire Torres, A. V., & Silva Ortiz, P. K. (2017). *Equidad y Desarrollo. El crecimiento de las empresas establecidas. Un caso de estudio del sector de fabricación de carrocerías en Ecuador abordado desde la perspectiva financiera*, 1(27), 55-71. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq/vol1/iss27/5/>

Paguay, J. M. (2020). *Sistema de gestión de inventarios de la compañía de transportes Planeta Transpaneta S.A. en el distrito metropolitano de Quito*. (Tesis de pregrado, Universidad Israel). Recuperado de: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2465>

Parcker, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Uniandes.

Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Quimi, J. F. (2013). *Plan estratégico para la empresa de transporte pesado gabeltrans sa, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1362>

Ramírez, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

- Sánchez, J. M., Vélez, M. L. & Araujo, P. (2016). Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión. *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*, 24(1), 37-47. Recuperado de: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1620>
- Solórzano, J. E. (2014). *La satisfacción del cliente y su relación con el incremento de las ventas del restaurante El Aguajal SAC, distrito de Los Olivos, año 2013*. (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo). Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25723?locale-attribute=es>
- Sousa, S. N., Estruch-Guitart, V., & García, C. (2020). Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. *Uso de indicadores causa-efecto para el diagnóstico de la sostenibilidad hídrica en las Islas Baleares (España)*, 85(2833), 1-48. Recuperado de: <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/2833/2677>
- Toapanta, D. M. (2008). *Modelo de gestión estratégica para la empresa de transporte de carga pesada TRANSVITOA basada en Balanced Scorecard*. (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica del Ejército). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2432>
- Vargas, N. L. (2011). *Propuesta de mejoramiento para la empresa de transporte pesado Transvar ubicada en la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2021>

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

1. Presentación

Este trabajo permitirá tener información de la perspectiva del usuario, para realizar un **BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO GRUASCHIMBORAZO TRANSGRUASCH COMPAÑÍA LIMITADA, PARA MEJORAR SU GESTIÓN ESTRATÉGICA. PERÍODO 2021-2024**

2. Instrucciones

La encuesta iniciará con un acercamiento al encuestado. El encuestador se identificará y explicará en forma concisa y clara el propósito de la encuesta, la importancia del estudio y la necesidad de obtener información fidedigna. De esa manera se procederá a levantar la información del encuestado. Posteriormente se realizarán las preguntas de las cuales se obtendrá la información relevante para el cumplimiento de los objetivos. La encuesta se realizará en un espacio abierto sin contaminación de ruido de tal manera que obtenga fluidez en la conversación.

3. Cuerpo

CUESTIONARIO No.

Edad:

Lugar de residencia:

Fecha (Día/Mes/Año):

La presente encuesta ha sido diseñada con el objetivo de realizar el: **“BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO GRUASCHIMBORAZO TRANSGRUASCH COMPAÑÍA LIMITADA, PARA MEJORAR SU GESTIÓN ESTRATÉGICA. PERÍODO 2021-2024.”**, investigación que será presentada en la Escuela superior politécnica de Chimborazo. Agradecemos de antemano su colaboración.

Los datos recopilados son confidenciales:

1.- ¿Como son las instalaciones de “Transgruasch”?

Adecuado	
Ni adecuado, Ni inadecuado	
Inadecuado	

2.- ¿Cortesía en los colaboradores de “Transgruasch”?

Siempre	
A veces	
Nunca	

3.- ¿Tiempo de espera para obtener el servicio?

Adecuado	
Ni adecuado, Ni inadecuado	
Inadecuado	

4.- ¿Transgruasch tiene la maquinaria suficiente?

Adecuado	
Ni adecuado, Ni inadecuado	
Inadecuado	

5.- ¿Servicio veraz en precios?

Si	
A veces	
No	

6.- ¿Ambiente Laboral de Transgruasch es?

Adecuado	
Ni adecuado, Ni inadecuado	
Inadecuado	

7.- ¿La calidad del servicio que presta Transgruasch?

Adecuado	
Ni adecuado, Ni inadecuado	
Inadecuado	

8.- ¿Los servicios de Transgruasch satisfacen sus necesidades?

Si	
A veces	
No	

9.- ¿Conoce los servicios que ofrece Transgruasch?

Ninguno	
Pocos	
Todos	

10.- ¿Atienden de manera oportuna sus solicitudes?

Si	
A veces	
No	