



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
EN BASE AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ORGATEC,
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

QUIMIS CARPIO SOLANGE JESSENIA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de titulación sobre el tema “ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN BASE AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ORGATEC, RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la señorita Solange Jessenia Quimis Carpio, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Wilson Arévalo Arévalo

**DIRECTOR DE TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Ing. Hernán Villa Sánchez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Solange Jessenia Quimis Carpio, estudiante de la Escuela en Contabilidad y Auditoría, Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Solange Jessenia Quimis Carpio

AUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mis amados padres Jacinto Quimis y Cecilia Carpio, por ser el pilar fundamental en mi vida, por el constante apoyo brindado y enseñarme a seguir adelante a pesar de las adversidades; proporcionándome un estudio de calidad.

A mis hermanos Sergio, Cristina, Katty y Dayana por ser un ejemplo a seguir permaneciendo conmigo en cada momento, siendo una fuente de fuerza para el logro de mis metas.

Solange Jessenia Quimis Carpio

AUTORA

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por brindarme la vida, la sabiduría y guía en todo momento, a mis padres que con su esfuerzo y constante apoyo han sido la primordial motivación para seguir delante, a mis hermanas y hermano que de una u otra manera han sabido apoyarme.

A la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por acogerme y brindarme la oportunidad de superación, a mis docentes que supieron impartir de manera profesional sus conocimientos y constante apoyo brindado durante toda mi formación profesional.

De manera especial quiero expresar un cordial agradecimiento a los docentes, Ing. Wilson Arévalo y al Ing. Hernán Villa quienes me guiaron con sus conocimientos profesionales para la elaboración del presente trabajo de titulación, y que además del apoyo brindado han sabido extenderme su amistad y aprecio.

Un agradecimiento efusivo al Ing. Armando Portalanza Gerente de ORGATEC del cantón Riobamba, por la información proporcionada junto con las facilidades requeridas para la realización del trabajo de investigación, el mismo que ha sido culminado con éxito.

Solange Jessenia Quimis Carpio

AUTORA

CONTENIDO

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
SUMMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema de investigación.....	3
1.1.1. Delimitación del problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.1.1 Modelo.....	7
2.1.1.1 Modelo administrativo.....	7
2.1.2.1 Gestión Administrativa.....	8
2.1.2.2 Objetivo de un modelo de gestión administrativa.	8
2.1.2.3 Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.	9
2.1.3. Indicadores	9
2.1.3.1 Indicadores de gestión	9
2.1.3.2 Características de los Indicadores de Gestión	10
2.1.3.3 Los Indicadores de Gestión y la Planeación Estratégica.	10

2.1.4.	Control.....	11
2.1.4.1	Control de gestión.....	11
2.1.4.2	Importancia del control.....	11
2.1.4.3	Áreas de control.....	12
2.1.4.4	Implantación de un sistema de control	13
2.1.5.	El Cuadro de Mando Integral	14
2.1.5.1	Orígenes del Cuadro de Mando Integral	14
2.1.5.2	Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	15
2.1.5.3	Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	15
2.1.5.4	Funciones del Cuadro de Mando Integral	17
2.1.5.5	Beneficios del Cuadro de Mando Integral.....	17
2.1.5.6	Elementos del Cuadro de Mando Integral	18
2.1.5.7.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	19
2.1.5.7.01	Perspectiva Financiera.....	19
2.1.5.7.02	Perspectiva del cliente	21
2.1.5.7.03	La Perspectiva del Proceso Interno	23
2.1.5.7.04	La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	24
2.1.6.	Estrategia.	26
2.1.6.2	Planeación Estratégica.....	27
2.1.6.3.	Mapa Estratégico	27
2.1.6.3.01	Pasos para elaborar el mapa estratégico	28
2.1.6.4	Matriz estratégica	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	IDEA A DEFENDER.....	31
3.2.	VARIABLES.....	31
3.2.1	Variable Independiente.....	31
3.2.2	Variable Dependiente	31
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.3.1.	Tipos de estudios de investigación	31
3.3.1.1	Investigación de campo	31
3.3.1.2	Investigación documental o bibliográfica	32
3.3.1.3	Investigación descriptiva.....	32
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3.4.1	Población	32

3.4.4.2	Muestra	32
3.5.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.5.1.	Métodos	32
3.5.1.1	Método inductivo.....	32
3.5.1.2	Método deductivo	33
3.5.1.3	Método Descriptivo	33
3.5.2.	Técnicas	33
3.5.2.1	La Observación.....	33
3.5.3.	Instrumentos	33
3.5.3.1	Encuesta.....	33
3.5.3.2	Entrevista.....	45
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		50
4.1	METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
4.2.	PROPUESTA	50
4.2.1.	Procedimiento para la elaboración del cuadro de mando integral.....	50
4.2.1.1	Introducción al Cuadro de Mando Integral	51
4.2.1.2	Estudio de la organización.....	51
4.2.1.3	Estudio de las técnicas de información.	60
4.2.1.4	Elección del equipo guía	60
4.2.1.5	Adiestramiento del equipo guía.....	61
4.2.1.6	Elaboración del Mapa Estratégico.....	61
4.2.1.7	Diseño de Indicadores	65
4.2.1.8	Establecimiento de los objetivos estratégicos	70
4.2.1.9	Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	72
a)	Perspectiva Financiera	72
b)	Perspectiva Clientes.....	75
c)	Perspectiva Procesos Internos.....	77
d)	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	80
CAPITULO VI		84
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1	CONCLUSIONES.....	84
5.2	RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA		87

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	17
Cuadro 2:	Indicador de temas financieros estratégicos	20
Cuadro 3:	Perspectiva del cliente, indicadores centrales	22
Cuadro 4:	Diferencia de perspectivas en organizaciones privadas y públicas	26
Cuadro 5:	Mapa Estratégico	29
Cuadro 6:	Procedimiento para la elaboración del CMI	51
Cuadro 7:	Datos generales de ORGATEC	52
Cuadro 8:	Matriz FODA	59
Cuadro 9:	Equipo guía de ORGATEC	61
Cuadro 10:	Matriz de Perspectivas	62
Cuadro 11:	Mapa Estratégico ORGATEC	64
Cuadro 12:	Objetivos estratégicos	70
Cuadro 13:	Indicador – Impacto de los Gastos	72
Cuadro 14:	Indicador – Liquidez	73
Cuadro 15:	Indicador – Endeudamiento	74
Cuadro 16:	Indicador - Satisfacción del cliente	75
Cuadro 17:	Indicador – Cumplimiento de servicios	76
Cuadro 18:	Indicador – Señalética	77
Cuadro 19:	Objetivos estratégicos	78
Cuadro 20:	Indicador – Puestos vacantes	79
Cuadro 21:	Indicador – Perfiles de los trabajadores	80
Cuadro 22:	Indicador – Capacitaciones efectuadas	81
Cuadro 23:	Indicador – Vinculación con la colectividad	82
Cuadro 24:	Indicador – Calificación del Clima laboral	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de ORGATEC?	33
Tabla 2:	¿Conoce cuál es la misión y visión de ORGATEC?	34
Tabla 3:	¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de ORGATEC?	35

Tabla 4:	¿Maneja usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?.....	36
Tabla 5:	¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de ORGATEC?.....	36
Tabla 6:	¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?	37
Tabla 7:	¿Cree usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?.....	38
Tabla 8:	¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?.....	39
Tabla 9:	¿Cómo calificaría el clima laboral de ORGATEC?	40
Tabla 10:	¿En ORGATEC se trabaja por resultados?	41
Tabla 11:	¿En ORGATEC existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?.....	42
Tabla 12:	¿Los canales de comunicación son abiertos dentro de la empresa para el cumplimiento a tiempo de las obligaciones asignadas?	43
Tabla 13:	¿La toma de decisiones del Gerente de ORGATEC es oportuna y eficiente?.....	44
Tabla 14:	¿Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir con su trabajo de manera oportuna?.....	45
Tabla 15:	Indicadores - Perspectiva financiera	66
Tabla 16:	Indicadores - Perspectiva del cliente.....	67
Tabla 17:	Indicadores - Perspectiva procesos internos.....	68
Tabla 18:	Indicadores - Perspectiva crecimiento y aprendizaje	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1:	¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de ORGATEC?.....	34
Grafico 2:	¿Conoce cuál es la Misión y Visión de ORGATEC?.....	34
Grafico 3:	¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de ORGATEC?.....	35
Grafico 4:	¿Maneja usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?.....	36

Grafico 5: ¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de ORGATEC?	37
Grafico 6: ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?	38
Grafico 7: ¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?.....	39
Grafico 8: ¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?.....	40
Grafico 9: ¿Cómo calificaría el clima laboral de ORGATEC?	41
Grafico 10: ¿En ORGATEC se trabaja por resultados?	41
Grafico 11: ¿En ORGATEC existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional.....	42
Grafico 12: ¿Los canales de comunicación son abiertos dentro de la empresa para el cumplimiento a tiempo de las obligaciones asignadas?	43
Grafico 13: ¿La toma de decisiones del Gerente de ORGATEC es oportuna y eficiente?.....	44
Grafico 14: ¿Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir con su trabajo de manera oportuna?.....	45
Grafico 15: Ubicación de ORGATEC	52
Grafico 16: Organigrama estructural de la Empresa ORGATEC	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a trabajadores de ORGATEC BSC.....	88
Anexo 2: Encuesta dirigida al gerente de ORGATEC	91
Anexo 3: Fórmula aplicada para calcular el tamaño de la muestra de clientes.....	92
Anexo 4: Encuesta dirigida a los clientes de ORGATEC	94
Anexo 5: Encuesta realizada a trabajadores de ORGATEC	95
Anexo 6: Registro único de contribuyente RUC de ORGATEC	96
Anexo 7: Formulario 102 declaración del Impuesto a la Renta de ORGATEC	98

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objetivo la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa en base al Cuadro de Mando Integral-BSC para ORGATEC, Riobamba, provincia de Chimborazo, con la expectativa de que la organización cuente con un instrumento que ayude a enfrentar las tendencias actuales en el control del cumplimiento de la planificación estratégica con un enfoque hacia la visión institucional promoviendo mejoras continuas por medio de la aplicación de técnicas investigativas, el análisis FODA, y una guía de indicadores.

Se desarrolló el modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral BSC, también conocido como Balanced Scorecard, para aplicarlo de acuerdo a la realidad de la empresa proponiendo estrategias empresariales tendientes a mejorar los procesos, la calidad en la entrega de servicios, acciones correctivas, medición de recursos existentes, mismos que servirán para que la administración pueda mejorar sus procesos y se puedan cumplir con los objetivos planteados mediante una adecuada toma de decisiones.

Se recomienda el control continuo de los flujos de efectivo, junto con el cumplimiento de tiempos en la entrega de asesorías y auditorías eléctricas promoviendo productos y servicios de calidad, capacitar constantemente al talento humano de manera integral y la planificación de herramientas tecnológicas que optimicen el trabajo.

Palabras claves: Modelo de Gestión. Gestión Administrativa. Cuadro de Mando Integral.

Ing. Wilson Arévalo Arévalo

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research aims to develop an Administrative Management Model based on balanced scorecard for ORGATEC, Riobamba – Chimborazo, with the expectation that the organization relies on with an instrument that it should help to face the current tendencies in the control of the fulfillment of the strategic planning with an approach towards the institutional vision by promoting continuous progress by means of planning proper research techniques, a SWOT analysis, and a guide of indicators.

The Model of administrative management based in the scorecard, also known as Balanced Scorecard, was developed to be applied according to the reality of the company proposing business strategies in order to improve processes, quality service delivery, corrective actions, and measurement of existing resources that will serve so that the Administration can improve its processes and can meet the goals set by a proper decision making.

Continuous monitoring of cash flows are recommended, along with the fulfillment of deadlines in the delivery of consulting and electrical auditing to promote products and quality of services, moreover, constantly train Human talent holistically, and the planning of technological tools that optimize the work.

Keywords: Model Management, Administrative Management, Balanced Scorecard.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad la aparición de nuevos enfoques en la administración ha colaborado a que las empresas logren asegurar calidad en sus productos y servicios, en este sentido hace un par de décadas las organizaciones han comenzado a dirigir sus esfuerzos en variables que antes no eran consideradas. Es así como hoy en día el estudio de los indicadores no financieros ha cobrado una importancia mayor en comparación con la corriente tradicional basada en los indicadores financieros.

Es por esta razón que el cuadro de mando integral BSC, surge como un instrumento que ayuda a enfrentar las tendencias actuales en el control de gestión, debido a que es una herramienta que integra tanto los enfoques tradicionales sustentados en los indicadores financieros, como también a la concepción moderna en los indicadores no financieros.

En la propuesta presentada, se muestra la elaboración de un modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral para ORGATEC, Riobamba, provincia de Chimborazo; para lo cual se realizará indicadores de gestión orientados al mejoramiento de la gestión administrativa que pretenda dotar de herramientas, las cuales contribuirán a la toma de decisiones adecuadas de manera más coordinada según la problemática determinada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Organización Técnica Comercial, ORGATEC, fue creada el 14 de octubre de 1992, por la idea visionaria de su fundador el Ing. Eléctrico Armando Portalanza; en un principio solo existía una oficina en el centro histórico de Quito con el nombre de OTEC, donde la principal actividad económica es el diseño de proyectos e ingeniería; posteriormente en el mismo año se apertura un almacén en la ciudad de Riobamba con el nombre de ORGATEC donde con el paso de los años, junto con la experiencia y entera satisfacción de los clientes la Empresa se ha fortalecido siendo un líder en la comercialización de material e instalación eléctrica en la zona centro del país. En la actualidad atiende a ciudades del oriente ecuatoriano.

A continuación se identifica los principales problemas y sus respectivos efectos que están caracterizando a ORGATEC; siendo los siguientes:

1. La entidad objeto de estudio presenta falencias en cuando a los correctos canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos por lo cual las actividades a desarrollarse no se cumplen en los tiempos delimitados, existiendo un retraso en la entrega de informes, actas y demás material administrativo.
2. Una incorrecta delimitación de funciones entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización siendo este un limitante para el logro mancomunado de los objetivos y metas a corto y largo plazo de la empresa de manera efectiva, puesto que en su mayor parte el gerente y la secretaria sobrecargan sus funciones con actividades ajenas a su cargo.
3. La empresa no cuenta con una adecuada planificación y control de las actividades de manera interna y externa por lo que se deja a un lado el crecimiento continuo de la misma de manera administrativa y económica, debido a que las actividades que se realizan no se encuentran enmarcadas bajo metas y con relación a la misión y visión organizacional.

4. La organización no hace uso de la tecnología óptima para el desarrollo de actividades como facturación electrónica y registro de órdenes de forma manual, repercutiendo en la optimización de los recursos materiales, tiempo, y la plena satisfacción del cliente.

5. Ausencia de planificación para la elaboración de proyectos eléctricos, Tableros de control, automatización de procesos, auditoría y asesoría eléctrica a sus clientes a nivel nacional, provocando insatisfacción en los clientes por el resultado final en sus trabajos, además de un retraso en su entrega.

6. Disminución de las utilidades y recorte del personal, debido a la poca capacidad de expansión y permanencia en el mercado como un icono en sus productos y servicios, puesto que no se fomenta la innovación y el aprendizaje continuo de los trabajadores para el desempeño óptimo de sus funciones.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su origen en la falta de un modelo de administración basado en el Cuadro de Mando Integral que permita contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a corto y largo plazo; alineando de manera efectiva los recursos y las personas en una dirección determinada hacia el logro continuo de metas institucionales planteadas como organización a través de sus indicadores de control financieros y administrativos.

Por lo anterior, se hace necesario emprender en la presente investigación que ayude a saber, determinar y comunicar la estrategia corporativa por medio de un modelo de gestión administrativa con base en el cuadro de mando integral obteniendo como resultado de ello información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia para que la toma de decisiones resulte más sencilla y certera, y se puedan corregir las desviaciones a tiempo.

1.1.1. Formulación del problema de investigación

¿De qué manera la elaboración de un modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral para ORGATEC, Riobamba, Provincia de Chimborazo, contribuye al cumplimiento de objetivos establecidos y la toma de decisiones?

1.1.1. Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Gestión Administrativa

Aspectos: Indicadores de Gestión

Espacial: Organización Técnica Comercial “ORGATEC”, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo; ubicada en las calles Guayaquil 28 – 15 y Rocafuerte.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica, porque se aprovechará todo el referencial teórico existente sobre gestión administrativa y muy particularmente sobre el modelo del cuadro de mando integral BSC a fin de que sirva de base para la estructuración del modelo de gestión administrativa en el cuadro de mando integral BSC para ORGATEC, Riobamba, Provincia de Chimborazo; en cuanto a la perspectiva metodológica, se utilizará para el correcto desarrollo de la misma los métodos analítico y deductivo por lo que se efectuará el análisis de bases teóricas existentes para solucionar el problema planteado, logrando concentrar la investigación en aspectos puntuales; mientras que las técnicas e instrumentos a utilizarse son el fichaje, la observación y entrevistas que permitirán recabar y procesar toda la información necesaria.

En cuanto a la perspectiva académica, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos de manera oportuna en las aulas y a su vez se da la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos mediante la aplicación de la presente investigación de campo, sin menoscabar la importancia que tiene la misma como requisito para la incorporación futura profesional de la República del Ecuador.

La presente investigación permitirá desarrollar un cuadro de mando integral BSC que vaya acorde con la formación académica adquirida, cumpliendo con todas las características que exige la elaboración de la misma, entre ellas:

- Análisis general y diagnóstico de la Organización Técnica Comercial, ORGATEC.

- Identificación de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje de la organización conjuntamente con sus respectivos indicadores cualitativos y cuantitativos de ser el caso.

- Elaboración del modelo de gestión para la empresa en base al cuadro de mando integral con respecto a la planificación estratégica de la organización, la misma que será cuantificada en forma objetiva, clara, concisa, precisa y constructiva.

Entre los beneficiarios directos de esta investigación cabe recalcar que será el gerente de la Organización Técnica Comercial, ORGATEC puesto que con el modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral BSC, se podrá analizar la evolución de la empresa en relación a su misión, visión y objetivos estratégicos para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales establecidas, garantizando de esta forma un fortalecimiento en la entidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral BSC para ORGATEC, Riobamba, Provincia de Chimborazo, que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización así como para la toma de decisiones.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar el marco teórico que sirva de apoyo para el análisis de la perspectiva financiera, cliente, procesos internos e innovación y aprendizaje, conjuntamente con la planificación estratégica, utilizando para el efecto el material bibliográfico suficiente correspondiente al tema de cuadro de mando integral.

- Desarrollar los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan recolectar información veraz, oportuna y confiable, que posteriormente será resumida en un modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral.

- Ejecutar las fases, procedimientos y actividades aplicables a un cuadro de mando integral, para posteriormente elaborar el respectivo modelo de gestión conjuntamente con sus indicadores de medición encontrados en el trabajo que exprese las rutas a seguir.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Con el propósito de fundamentar la investigación, se ha tomado en consideración importantes criterios de autores que han realizado estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se presentan para ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema.

2.1.1 Modelo

“Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender, descomponiéndose en partes e identificando las relaciones básicas entre ellas” (Freeman & Gilbert, 1999, p.13).

2.1.1.1 Modelo administrativo

Según Freeman & Gilbert (1999) mencionan que:

Un modelo administrativo es la representación simplificada de las propiedades clave de la organización; tales como la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la entidad al usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas de manera consciente y constante (p.15).

Por lo tanto un modelo administrativo direccionará a ORGATEC al cumplimiento de objetivos por medio de un trabajo en equipo y planificado.

2.1.2. Gestión

Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación, control, contribuyendo a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica (Pacheco, Castañeda & Caicedo, 2002, p. 9).

“Es el proceso a través del cual se coordina agendas directivas para un objetivo común, asegurándose de que los responsables toman sus decisiones eficaces y eficientemente, y que precisamente en ello está su desarrollo profesional y crecimiento humano” (Vázquez, Doderó & Weber, 1997, p.12).

2.1.2.1 Gestión Administrativa

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Freeman & Gilbert, 1999, p.21).

“Es un proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Hitt, Black & Porter, 2006, p.11).

2.1.2.2 Objetivo de un modelo de gestión administrativa.

La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

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

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material (Thompson, 2003, p. 11).

2.1.2.3 Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.

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

- **Análisis de la estructura funcional:** Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos (Koontz, & Heinz, 2001, p.37).

Por lo antes expuestos el modelo de gestión administrativa ayudará a la optimización de los recursos existentes en la organización al establecer procedimientos de planificación y control en los procesos internos, facilitando así la identificación a tiempo de las correcciones que deben realizarse para tener un producto y servicio de calidad.

2.1.3. Indicadores

“En términos amplios los indicadores son dispositivos o señales que comunican o ponen de manifiesto un hecho” (Estupiñan, & Estupiñan, 2006, p. 279).

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

2.1.3.1 Indicadores de gestión

“Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales” (Estupiñan, 2006, p.279).

“Es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización” (Pacheco, Castañeda & Caicedo, 2002, p.39).

2.1.3.2 Características de los Indicadores de Gestión

Según el Manual de Auditoría de Gestión (2012), manifiesta que los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- **Medibles:** Que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
- **Específicos:** Esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- **Relevante:** Que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.
- **Pertinentes:** El indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.
- **Programables:** En razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.
- **Calificables:** Es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
- **Alcanzables:** Debido al realismo con que han sido planificados.
- **Accesibles:** Los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir.
- **Responsables:** Esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse (p. 78).

2.1.3.3 Los Indicadores de Gestión y la Planeación Estratégica.

Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión (Certo, 2001, p. 28).

La medición de resultados es indispensable dentro de cualquier organización, siendo ORGATEC una de ellas, la aplicación de indicadores podrá mostrar el rendimiento y cumplimiento de objetivos y metas establecidas, permitiendo un crecimiento de la entidad en el mercado.

2.1.4. Control

El control es una función de la administración que busca destacar posibles aciertos en la ejecución de actividades, estandarizarlos y de esta manera asegurar un proceso de mejora continua, es decir no solo resalta aspectos negativos para corregirlos sino también aspectos positivos para mejorarlos (Rojas, Correa & Gutiérrez, 2012, p.26).

2.1.4.1 Control de gestión

Es controlar las actividades de una empresa mediante el conjunto de resúmenes de datos bien sistematizados de carácter numérico y físico financiero: modelos matemáticos que se valían del beneficio para integrar en torno de ese resultado otras variables económicas de la empresa (Pacheco, Castañeda & Caicedo, 2002, p. 43).

2.1.4.2 Importancia del control

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) dicen que:

Son varias las razones que motivan a realizar controles en las organizaciones y surgen a partir de los efectos positivos que generan en las empresas después de su aplicación, entre ella tenemos:

- **Mejorar la calidad:** Al realizar controles las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige garantizando que errores se eliminen.
- **Enfrentar cambios:** El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnología nueva.
- **Producir ciclos más rápido:** El control permite identificar operaciones que conllevan a cuellos de botella que aumentan sustancialmente el tiempo de producción y entrega.

- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la lograda, producto de aplicar procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y fomentar a los empleados a que trabajen en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad de la gerencia (p.p. 27-28).

2.1.4.3 Áreas de control

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) afirman que:

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de la empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son:

Área financiera

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. El control en esta área establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para darle un uso racional a los recursos económicos, apoyando con ésta información al ejecutivo en la toma de decisiones, y adoptar medidas correctiva.

Área comercial

Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- **Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual, y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto, o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
- **Control de propaganda:** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- **Control de costos:** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores los de propaganda.

Área de recursos humanos

Es el área que administra el personal, los principales controles que se aplican son:

- **Auditoría de recursos humanos:** En cualquier función que se desarrolla en una empresa existen ciertas deficiencias, es por ello que mediante la auditoría de recursos humanos se evalúan y analizan tales deficiencias.
- **Evaluación de desempeño:** Mediante ésta evaluaremos la efectividad de los trabajadores de la organización.
- **Evaluación de reclutamiento y selección:** Se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y procedimientos concernientes al área de personal, analizando la efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado.
- **Evaluación de la motivación:** Es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, ya que la motivación no la podemos medir, pero se puede obtener resultados de los cuales se puede analizar la conducta del trabajador.
- **Evaluación de higiene y seguridad:** para medir la efectividad de estos programas, se lleva a cabo a través de análisis y registros: índices de accidentes, estudios de ausentismo, de fatiga, sugerencias y quejas (p.p. 30-32).

2.1.4.4 Implantación de un sistema de control

Según Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) dicen que:

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles eliminando aquellos que no sirven, simplificando y combinándolos para perfeccionarlos (p. 35).

Por lo tanto el control o monitoreo en ORGATEC facilitará el correcto seguimiento de responsabilidades en cada departamento de la organización, midiendo el cumplimiento de los mismos conjuntamente con la innovación en cada uno para agregar valor,

resaltando al mismo tiempo aspectos negativos para ser corregidos además aspectos positivos para mejorarlos

2.1.5. El Cuadro de Mando Integral

2.1.5.1 Orígenes del Cuadro de Mando Integral

Los orígenes del cuadro de mando integral BSC datan de 1990, cuando Robert Kaplan profesor de la Universidad de Harvard y David Norton consultor empresarial, realizaron una investigación sobre varias empresas indagando métodos nuevos para medir la actividad y los resultados obtenidos.

La creencia de que las medidas financieras no resultaban adecuadas para la actividad empresarial en el entorno actual motivó el estudio de determinar estrategias adecuadas con el fin de sobresalir de estas falencias.

Se determinaron una serie de alternativas, pero se aceptó la idea de un cuadro de mando con el cual las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa (Kaplan & Norton, 2000, p. 11-12).

Según Ríos (2007) en su publicación menciona:

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

Se considera como el antecedente del cuadro de mando integral BSC, al “Tableau de Bord”, que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la Empresa (p.1).

2.1.5.2 Concepto de Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan, R & Norton, D. (2009) manifiestan que:

El cuadro de mando integral es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión y proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de la misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseado. El cuadro de mando integral complementa los objetivos e indicadores financieros como factores claves de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura (p.p. 45-46).

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representa una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y objetivo estratégicos (Niven, 2013, p. 35).

Es un instrumento o metodología que facilita la implementación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, debido a que proporciona el marco o, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma” (Francés , 2006, p. 242).

2.1.5.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan & Norton (2009) afirman que:

El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptados declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias

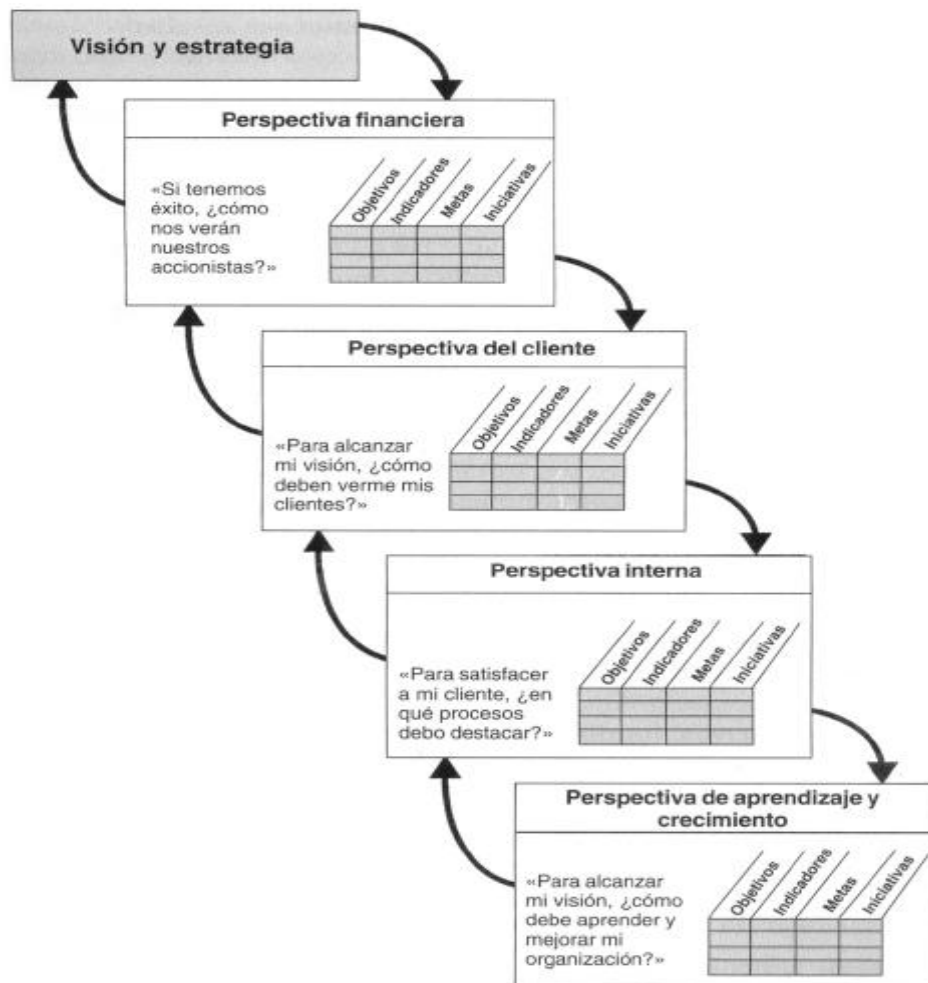
fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (p. 45).

Las perspectivas que analiza el CMI son las siguientes:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva del Proceso Interno.
- Perspectiva de Información y Crecimiento.

CUADRO N. 1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



FUENTE: Cuadro de Mando Integral.

AUTORES: Kaplan & Norton.

2.1.5.4 Funciones del Cuadro de Mando Integral

Según Rojas, Correa & Gutiérrez, (2012) manifiestan que:

Las funciones del Cuadro de Mando Integral son:

- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear las acciones con los objetivos estratégicos.
- Medir el desempeño organizacional (p. 354).

2.1.5.5 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Según Martínez & Milla, (2005) manifiestan que:

Los beneficios de contar con un cuadro de mando integral son:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor agregado.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones (p.p. 199-200).

2.1.5.6 Elementos del Cuadro de Mando Integral

Según los autores Kaplan & Norton, (2009) manifiestan que:

Los elementos básicos del Cuadro de Mando Integral son:

Misión: Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes.

Visión: Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar - a menudo términos atractivos o visionarios - qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella.

Valores: Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas que conforman las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos (p.p 62-63).

En consecuencia el BSC es una herramienta de gestión que permite a la alta gerencia evaluar los resultados de la gestión de manera integral estableciendo un equilibrio entre

el área financiera como la administrativa, puesto que el cuadro de mando integral interrelaciona dichos aspectos entre sí.

2.1.5.7. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia empresarial en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, a saber:

2.1.5.7.01 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

La construcción del CMI debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral BSC. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera (Kaplan & Norton, 2009, p. 69).

Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Según Kaplan & Norton (2009) mencionan que:

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

La Gestión del Riesgo

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Por ello, muchas empresas

incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

El crecimiento y diversificación de los riesgos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados (p.p. 70-75).

CUADRO N. 2 Indicador de temas financieros estratégicos

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentajes de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y cliente	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentajes de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción) Throughput	Período de recuperación (Pay-back) Throughput

FUENTE: El Cuadro de Mando Integral

AUTORES: Kaplan & Norton

La perspectiva financiera en ORGATE permitirá maximizar los beneficios económicos de la empresa, tales como rentabilidad y crecimiento en ventas e ingresos.

2.1.5.7.02 Perspectiva del cliente

Se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

En la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad-con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados (Kaplan & Norton, 2009, p. 89).

Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo, con la satisfacción del cliente, la puntualidad de entrega, la participación en el mercado, la retención de clientes y la adquisición de clientes potenciales (Arao, 2011, p. 33).

Grupo de indicadores centrales del cliente

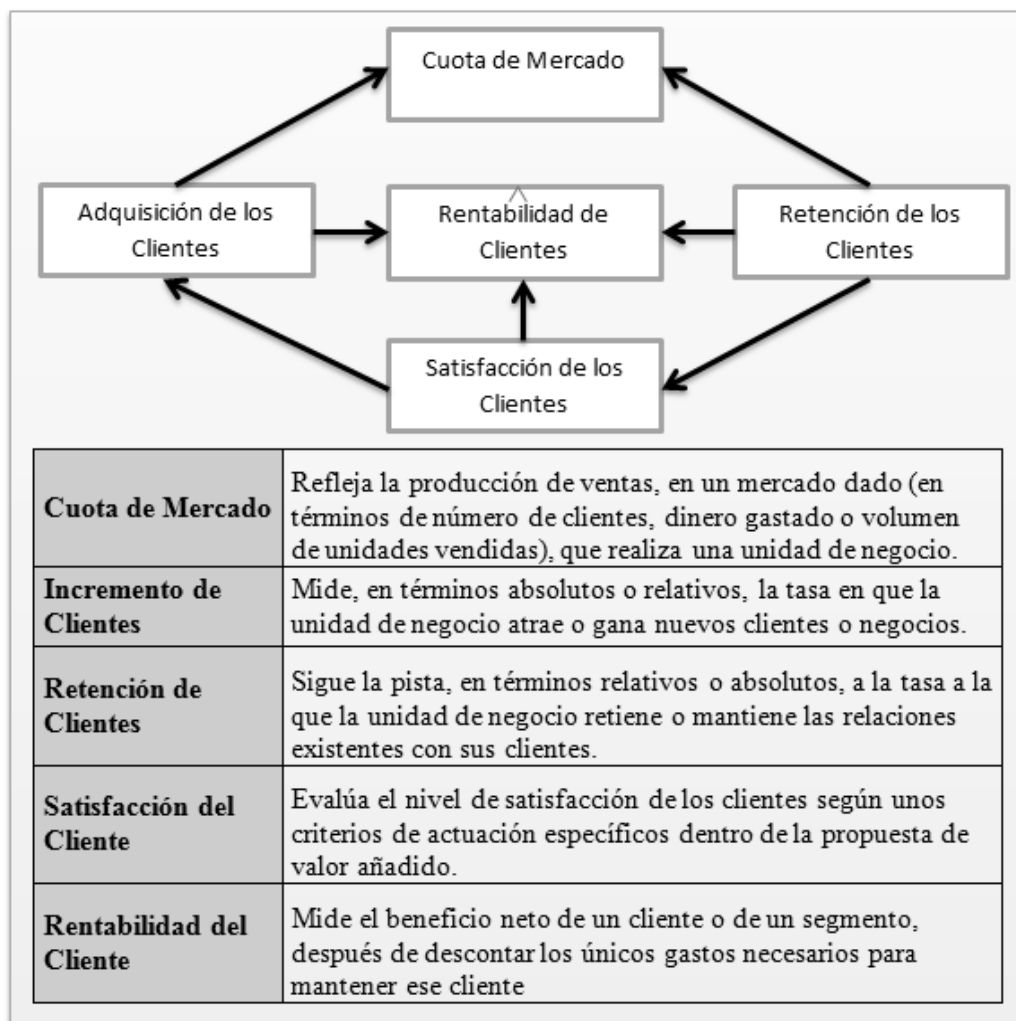
Según Kaplan & Norton (2009) dicen que:

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones. Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de los clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad (p.p. 94-95).

CUADRO N. 3 Perspectiva del cliente, indicadores centrales



FUENTE: El Cuadro de Mando Integral

AUTORES: Kaplan & Norton

La perspectiva clientes facilitará a ORGATEC conocer el nivel de posicionamiento y fidelidad de los clientes hacia la organización, por medio de la satisfacción del mismo por los productos ofertados y servicios prestados.

2.1.5.7.03 La Perspectiva del Proceso Interno

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes (Kaplan & Norton , 2009, p. 123).

Según Francés (2006) menciona que:

Corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados, sindicalizados o no (p. 35).

La Cadena de Valor del Proceso Interno

Según Kaplan & Norton (2009) afirman que:

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

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un proceso o servicio (p. 128).

La perspectiva procesos internos permitirá a ORGATEC implementar una innovación en la cadena de valor de la organización por medio del cual repercutirá de manera positiva en las perspectivas financiera y cliente, ya que dicha perspectiva admitirá una introducción a mejoras continuas en la cadena de valor.

2.1.5.7.04 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral BSC desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcance los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando (Kaplan & Norton, 2009, p. 161).

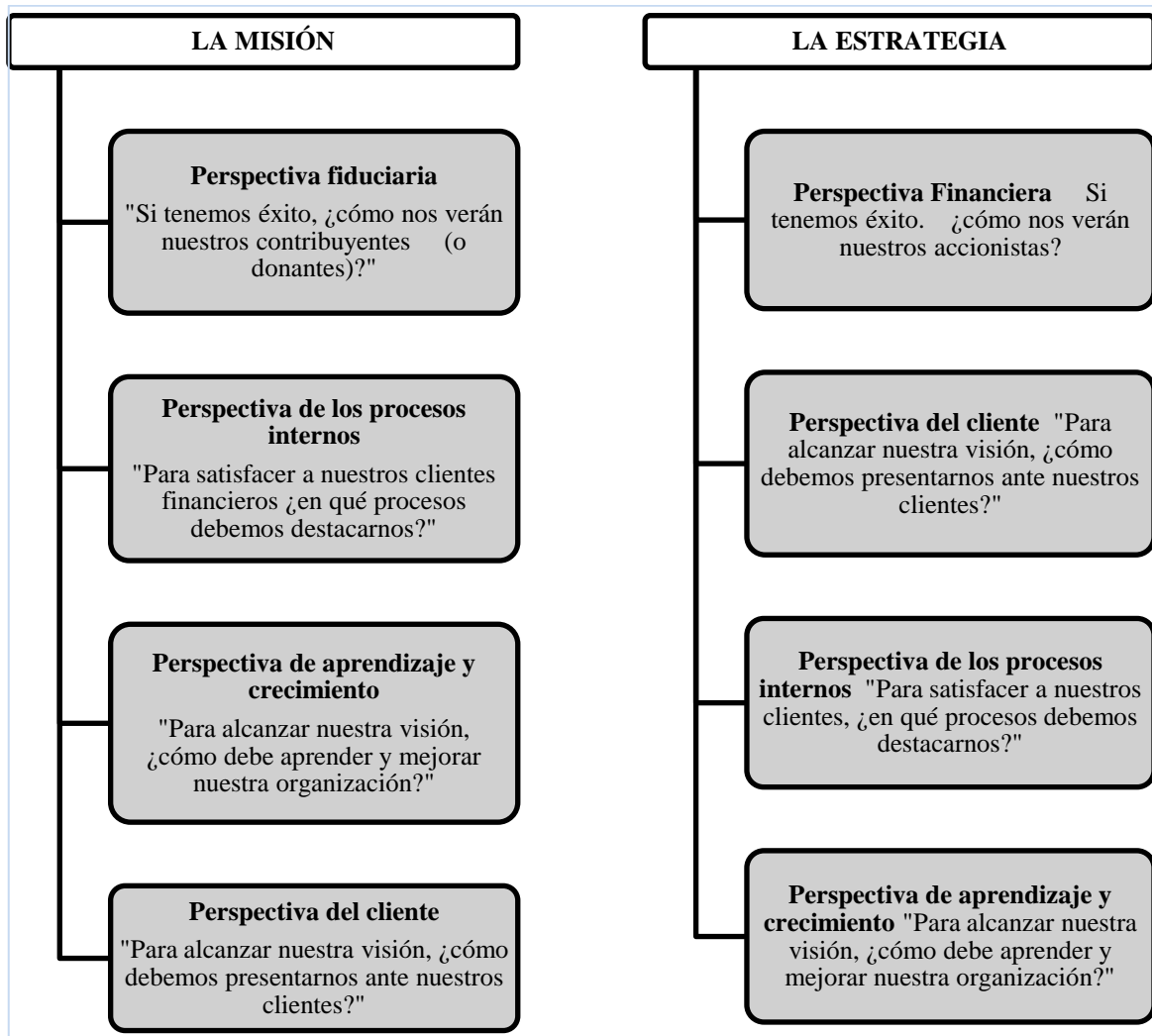
Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) mencionan que:

La cuarta y última perspectiva del CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que en la organización ha de ser excelente. Por su parte, los objetivos de la perspectiva del crecimiento y el aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en esas tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva del aprendizaje y perfeccionamiento: las capacidades y la motivación delegación del poder y coherencia de objetivos (p. 163).

La perspectiva crecimiento y aprendizaje es indispensable para el crecimiento de una organización, debido a que la misma debe contar con personal capacitado en cada una de las áreas de trabajo además del correcto manejo de las herramientas tecnológicas actuales para la optimización del tiempo y recursos existentes dentro de la empresa.

CUADRO N. 4 Diferencia de perspectivas en organizaciones privadas y públicas



FUENTE: El cuadro de Mando Integral (BSC)

AUTORES: Kaplan & Norton

2.1.6. Estrategia.

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El arte de la guerra, de SunTsu” (1963), escrito aproximadamente en el 500 a.C. La palabra estrategia viene de strategos, que en griego significa general, en ese terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre.

Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado; la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre (Francés, 2006, p.p. 21-22).

2.1.6.2 Planeación Estratégica

Es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto (Martínez, 1994, p. 73).

La estrategia proporciona a la empresa los recursos necesarios a utilizarse para el logro y cumplimiento de los objetivos empresariales, proyectando de esta manera las herramientas y tiempo necesario para alcanzar un objetivo a corto o largo plazo.

2.1.6.3. Mapa Estratégico

Según Kaplan & Norton (2009) manifiestan que:

El mapa estratégico del cuadro de mando integral BSC proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia.

- La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivos.
- La perspectiva de los procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica qué tareas, qué sistemas y qué clase de ambiente se requieren para apoyar los procesos internos de la creación de valor.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto.

El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un CMI bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia (p.p. 59-61-85).

Según Alemán (2006) menciona que:

La estrategia de mediano plazo para una corporación, o una unidad de negocios, se expresa mediante un mapa estratégico o diagrama causa efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, conectados por relaciones casuales. El mapa estratégico representa la manera en la que la corporación compite en su conjunto con otras corporaciones (p. 232).

Es la presentación de los vínculos causa efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores (Baraybar, 2011, p. 25).

2.1.6.3.01 Pasos para elaborar el mapa estratégico

Según Alemán (2006) menciona que:

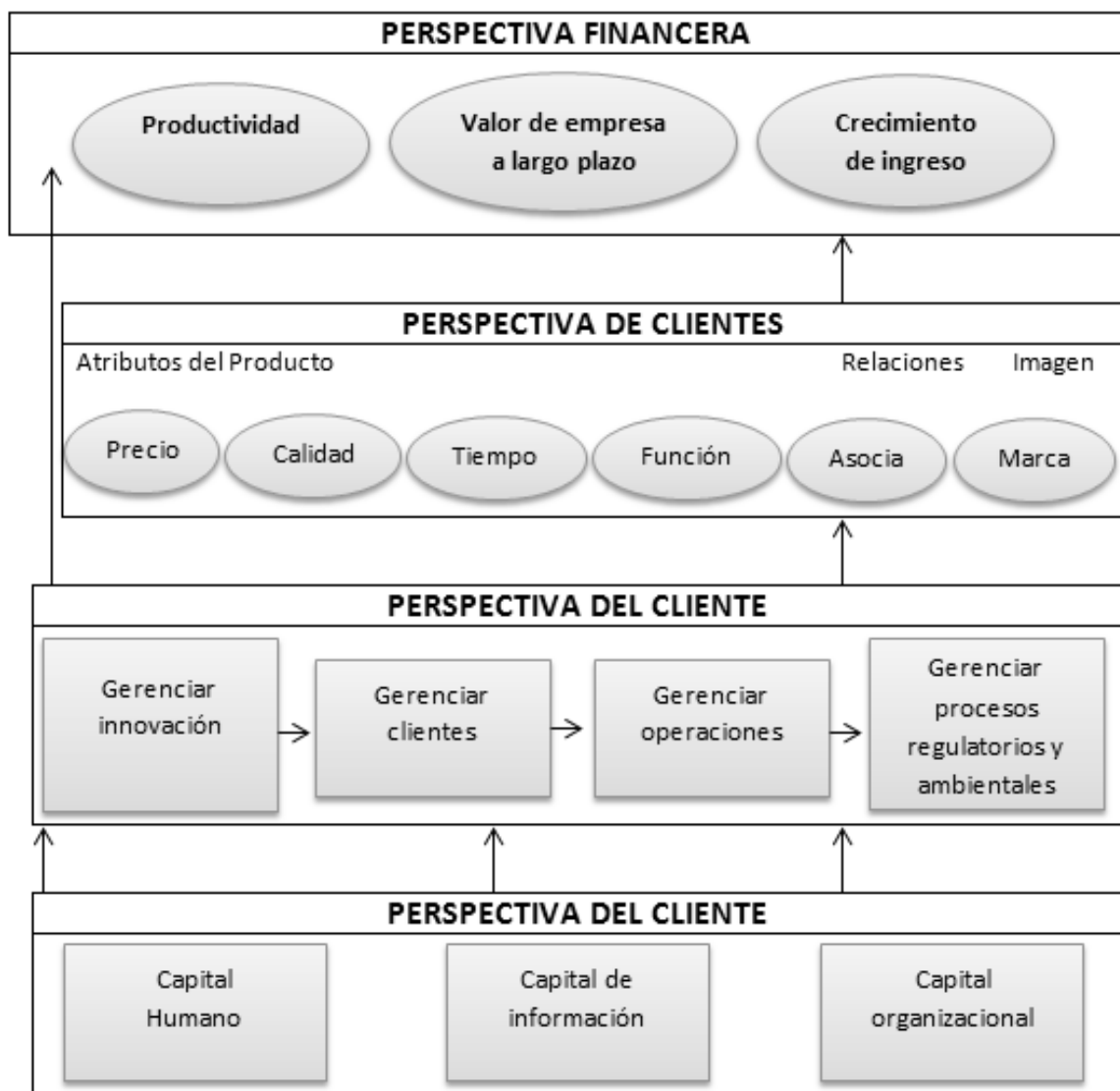
Para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2009) se pueden seguir los siguientes pasos.

- 1. Estrategia genérica y temas estratégicos.** La fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.
- 2. Perspectiva de accionistas:** Se utiliza el modelo general. El objetivo último es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en: mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.
- 3. Perspectiva de clientes:** Se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor de cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

4. Perspectiva de procesos: Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

5. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento: Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se deben contar con familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de la información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar brechas detectadas (p. 251).

CUADRO N. 5 Mapa Estratégico



FUENTE: Estrategias y Planes para la Empresa

AUTOR: Francés

2.1.6.4 Matriz estratégica

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

Por medio de la recopilación del antes mencionado marco teórico la empresa ORGATEC podrá utilizar el BSC como una herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos empresariales estrechamente relacionados con la misión y visión empresarial, definiendo la estrategia a seguirse a corto y mediano plazo.

Las cuatro perspectivas del BSC se relacionan entre sí para obtener un resultado actual de la situación de la entidad en el mercado, mediante el cual se puedan proporcionar las medidas de monitoreo y corrección para la idónea agregación de valor en productos y servicios ofertados.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

La elaboración de un modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral para ORGATEC, Riobamba, Provincia de Chimborazo, contribuirá al cumplimiento de objetivos establecidos y la toma de decisiones.

3.2. VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

Direccionamiento estratégico.

3.2.2 Variable Dependiente

Medición de la efectividad organizacional.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se va a aplicar una investigación cualitativa ya que se revisará todos los procesos internos de gestión de la entidad, su funcionamiento y su aporte a la consecución de los objetivos y a la vez también es cuantitativa ya que está basada en los resultados obtenidos los mismos que serán objeto análisis e interpretación de los estados financieros.

3.3.1. Tipos de estudios de investigación

3.3.1.1 Investigación de campo

La recolección de datos de la organización se realizará mediante la investigación de campo, donde aplicamos diferentes técnicas como la observación, entrevistas y encuestas que será aplicada al personal de los diferentes departamentos que laboran en ORGATEC.

3.3.1.2 Investigación documental o bibliográfica

A fin de que la investigación sea sustentada bibliográficamente utilizaremos la recolección de bases teóricas y conceptuales, las mismas que aportarán un direccionamiento de la investigación hacia la resolución del problema.

3.3.1.3 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se aplicará en la presente investigación ya que por medio de esta nos permite acceder a los datos necesarios para poder sustentar, profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población de la Organización Técnica Comercial, ORGATEC en la ciudad de Riobamba durante el periodo fiscal 2015 fue de 14 trabajadores los cuales desarrollan actividades multifuncionales tanto en el área administrativa conformada por 4 personas , el área operativa compuesta por 7 trabajadores y 3 personas en el área de ventas, conformando así el 100% de la población de estudio.

3.4.4.2 Muestra

Se procederá a aplicarse como muestra el 100% de la totalidad de la población.

3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Métodos

Para la realización de la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos:

3.5.1.1 Método inductivo

Por medio de la observación de características particulares de la organización se podrá obtener una visión general de la información requerida para solucionar el problema planteado en la presente investigación.

3.5.1.2 Método deductivo

Por medio de este método se podrá identificar variables y fenómenos de carácter general que puedan afectar el objeto de estudio para llegar a conclusiones de carácter particular.

3.5.1.3 Método Descriptivo

La investigación se realizará de forma descriptiva ya que este método permite especificar los cuatro aspectos del cuadro de mando integral BSC como una herramienta de gestión.

3.5.2. Técnicas

3.5.2.1 La Observación

La observación del entorno del estudio de campo permitirá un análisis de las actividades que realiza ORGATEC, lo cual ayuda a diseñar y estructurar la investigación y determinar las interrogantes necesarias para las encuestas y entrevistas a realizarse.

3.5.3. Instrumentos

3.5.3.1 Encuesta

Por medio de la encuesta podremos tener un conocimiento claro sobre el punto de vista del personal de la organización. (ANEXO 1)

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE ORGATEC

Pregunta No. 1

TABLA N.1 ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de ORGATEC?

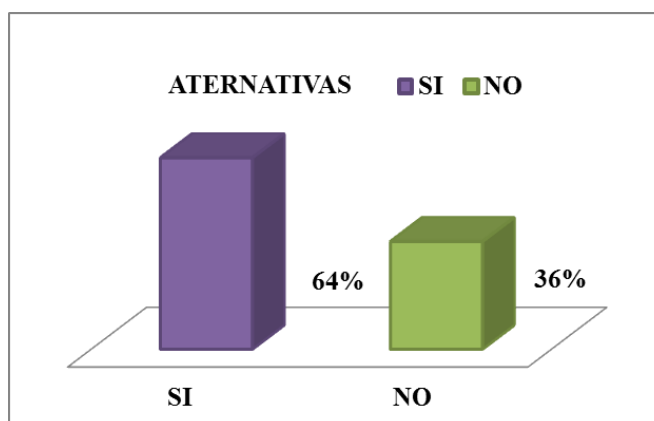
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	64%
NO	5	36%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC

Fecha: Enero 2016

Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 1 ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de ORGATEC?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: Según las encuestas realizadas observamos que el 64% conoce cuales son los objetivos estratégicos, mientras que el 36% desconoce de la existencia de objetivos estratégicos.

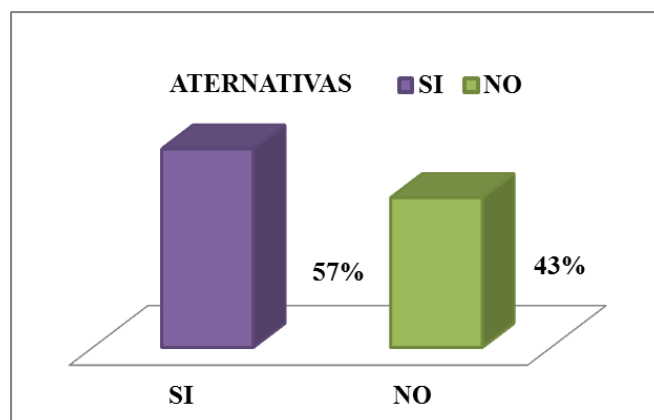
Pregunta No. 2

TABLA N. 2 ¿Conoce cuál es la misión y visión de ORGATEC?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	57%
NO	6	43%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 2 ¿Conoce cuál es la Misión y Visión de ORGATEC?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: El 57% de los trabajadores conoce cuál es la misión y la visión de ORGATEC mientras que el 43% no las conoce, mostrando que los trabajadores están direccionados en el trabajo que realizan.

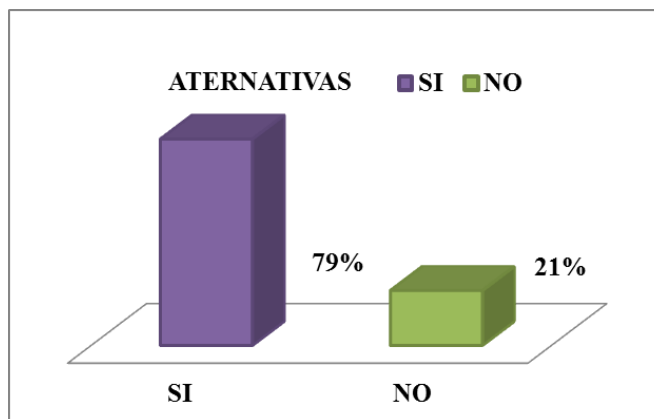
Pregunta No. 3

TABLA N. 3 ¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de ORGATEC?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	79%
NO	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
 Fecha: Enero 2016
 Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 3 ¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de ORGATEC?



Fuente: ORGATEC
 Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: De acuerdo a los resultados el 79% de los encuestados afirman contribuir al cumplimiento de la Misión y Visión de la organización mientras que el 21% afirma lo contrario.

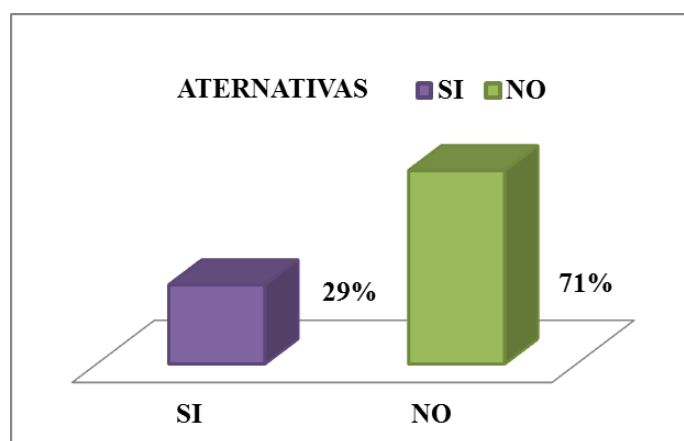
Pregunta No. 4

TABLA N. 4 ¿Maneja usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	29%
NO	10	71%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 4 ¿Maneja usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: El 29% de los trabajadores manifestaron que manejan indicadores para medir la gestión en el área donde se desenvuelven, mientras que 71% no lo hace.

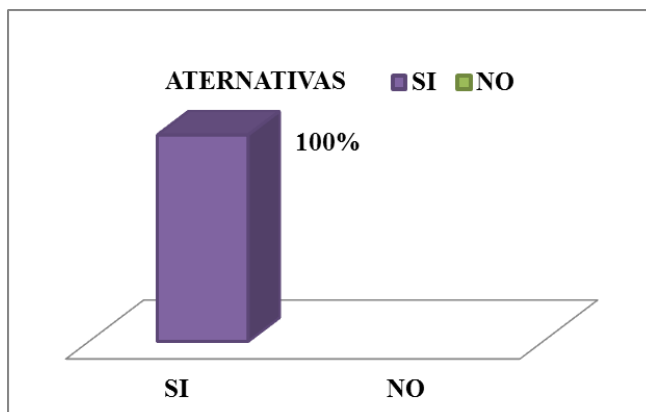
Pregunta No. 5

TABLA N. 5 ¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de ORGATEC?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 5 ¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de ORGATEC?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: Según las encuestas realizadas el 100% de los encuestados manifiestan que se debería establecer una relación causa-efecto entre los indicadores de los distintos departamentos de ORGATEC, debido a que se dará solución inmediata a los problemas de crecimiento y expansión administrativa y financiera para el óptimo desempeño de tareas.

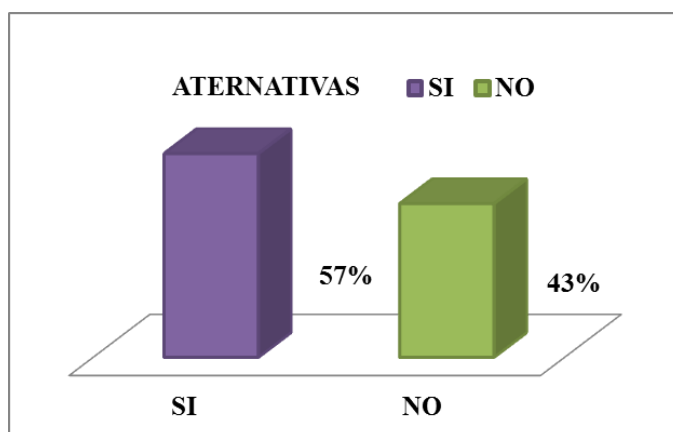
Pregunta No. 6

TABLA N. 6 ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	57%
NO	6	43%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 6 ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: El 57% de los trabajadores conocen que es un Cuadro de Mando Integral, mientras que el 42.86% desconoce de esta herramienta de gestión, mostrando que el personal clave de la organización desconoce en su plenitud del manejo de esta instrumento, además existiendo conocimientos previos por parte de la mayoría de los trabajadores para la correcta aplicación de la misma dentro de la organización.

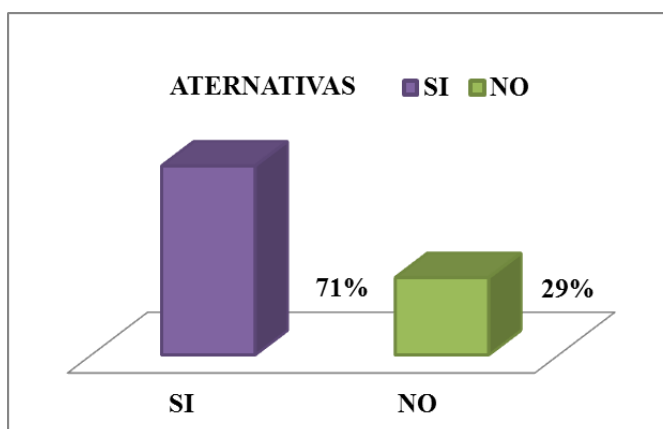
Pregunta No. 7

TABLA N. 7 ¿Cree usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	71%
NO	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 7 ¿Cree usted, que el diseño de un modelo de cuadro de mando integral a la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: De acuerdo a los resultados el 71% de los encuestados afirman que el diseño de un modelo de cuadro de mando integral ayudará a una optimización de recursos y a una adecuada toma de decisiones lo cual respalda la necesidad de esta de manera inmediata, mientras que el 29% no está de acuerdo por el hecho de desconocer el uso y beneficios de esta herramienta de gestión.

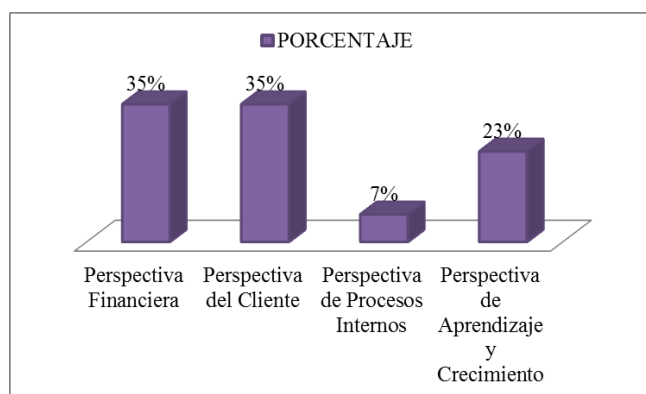
Pregunta No. 8

TABLA N. 8 ¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Perspectiva Financiera	5	35%
Perspectiva del Cliente	5	35%
Perspectiva de Procesos Internos	1	7%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	3	23%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 8 ¿Cuáles de estas perspectivas cree usted que es la más importante?



Fuente: ORGATEC

Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: Según las encuestas realizadas las perspectivas más importantes son la financiera y la satisfacción del cliente aunque se debe conocer que las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral son de manera equitativa relevantes; puesto que en su conjunto mancomunado ayudan al cumplimiento de la planificación estratégica con eficiencia y eficacia.

Pregunta No. 9

TABLA N. 9 ¿Cómo calificaría el clima laboral de ORGATEC?

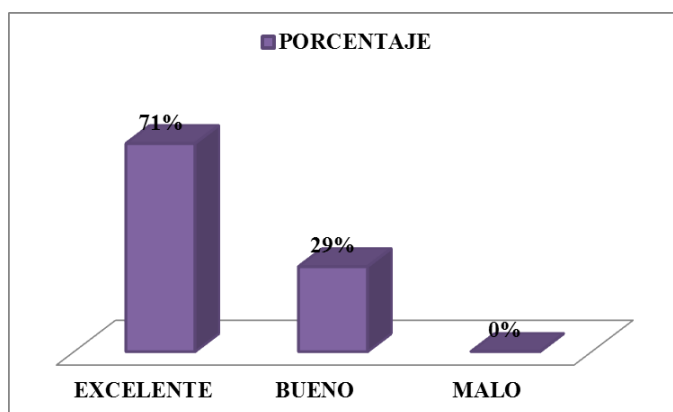
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	10	71%
BUENO	4	29%
MALO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC

Fecha: Enero 2016

Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 9 ¿Cómo calificaría el clima laboral de ORGATEC?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: Conforme a las respuestas el 71% de los trabajadores manifiestan que el clima laboral es excelente y el 29% lo califican como bueno, mostrando que existe compañerismo y trabajo en equipo dentro de la empresa.

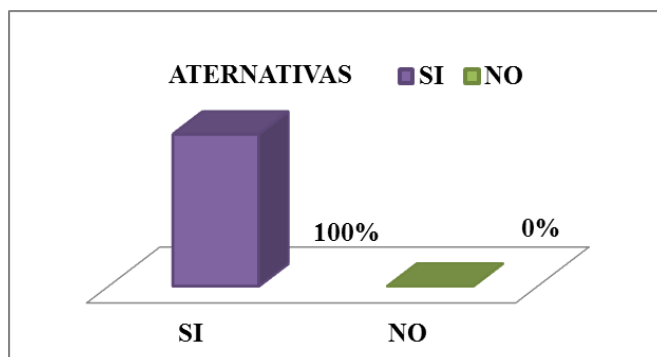
Pregunta No. 10

TABLA N. 10 ¿En ORGATEC se trabaja por resultados?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 10 ¿En ORGATEC se trabaja por resultados?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: El 100% afirma que la empresa trabaja por resultados, los mismos que se ven reflejado en el cumplimiento de las asesorías y auditorías eléctricas, conjuntamente con las ventas constantes en la organización.

Cabe resaltar que los resultados no son medidos de manera cuantitativa y cualitativa por medio de correctas herramientas que son indicadores.

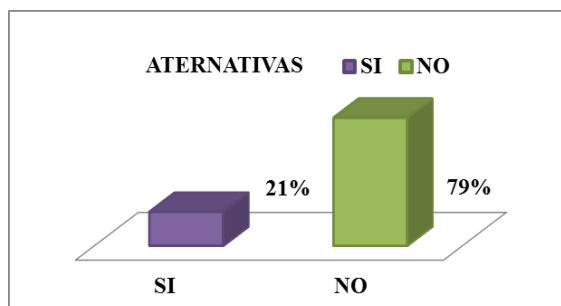
Pregunta No. 11

TABLA N. 11 ¿En ORGATEC existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	21%
NO	11	79%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
 Fecha: Enero 2016
 Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 11 ¿En ORGATEC existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?



Fuente: ORGATEC
 Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: De acuerdo a las encuestas realizadas el 79% de los trabajadores afirman que la empresa no cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y el 21% indica que ORGATEC si cuenta con un programa de capacitación, mostrando que no se motiva el crecimiento de los trabajadores con conocimiento e innovación para presentar resultados positivos dentro de la empresa.

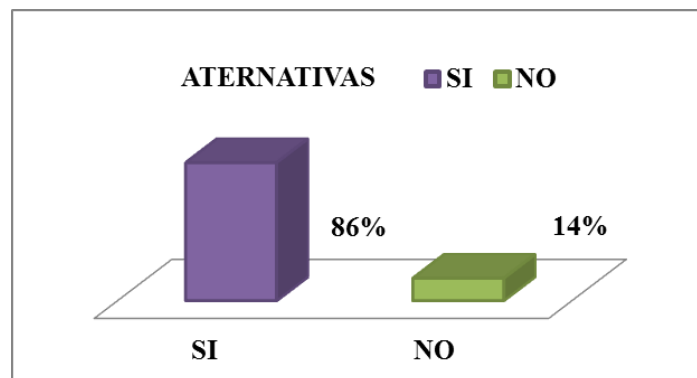
Pregunta No. 12

TABLA N. 12 ¿Los canales de comunicación son abiertos dentro de la empresa para el cumplimiento a tiempo de las obligaciones asignadas?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	86%
NO	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 12. ¿Los canales de comunicación son abiertos dentro de la empresa para el cumplimiento a tiempo de las obligaciones asignadas?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: Como resultado el 86% de los encuestados afirman que existen canales de comunicación abiertos entre los diferentes niveles jerárquicos y el 14% dijo lo contrario debido a retrasos en dar oído a sus requerimientos puesto que los medios tecnológicos utilizados para la comunicación no son los más adecuados ya que en su mayoría se realizan de manera verbal.

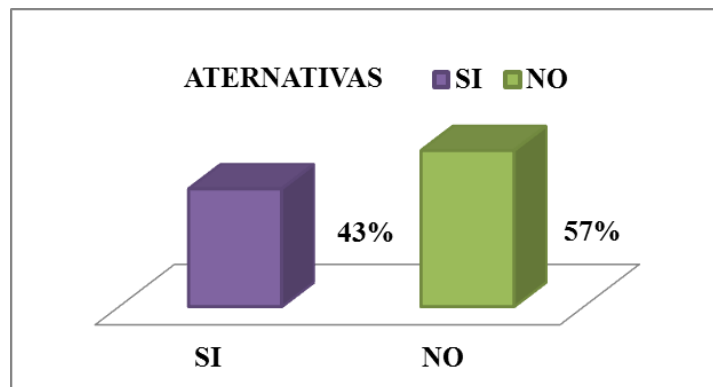
Pregunta No. 13

TABLA N. 13. ¿La toma de decisiones del Gerente de ORGATEC es oportuna y eficiente?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	43%
NO	8	57%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO N. 13 ¿La toma de decisiones del Gerente de ORGATEC es oportuna y eficiente?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: El 43% de los trabajadores dicen que la toma de decisiones del Gerente es oportuna y eficiente, mientras que el 57% manifiesta lo contrario debido a que el gerente constantemente viaja y no se lo puede encontrar para la toma de decisiones importantes dentro de la empresa, además de cambios relevantes en los trabajos a realizarse por los clientes en cuanto a servicios prestados.

Además de que el uso de indicadores podría monitorear el resultado eficiente de las decisiones de gerencia.

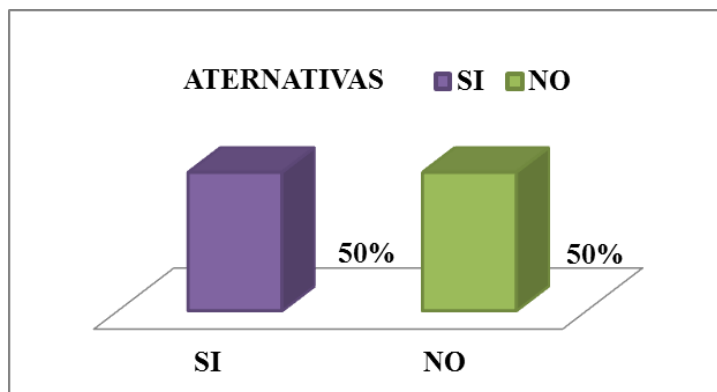
Pregunta No. 14

TABLA N. 14. ¿Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir con su trabajo de manera oportuna?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	50%
NO	7	50%
TOTAL	14	100%

Fuente: ORGATEC
Fecha: Enero 2016
Elaborado por: Solange Quimis

GRÁFICO. 14. ¿Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir con su trabajo de manera oportuna?



Fuente: ORGATEC
Elaborado por: Solange Quimis

Análisis: De acuerdo a las encuestas realizadas el 50% de los trabajadores dicen que cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias y actualizadas para desempeñar su trabajo mientras que el otro 50% afirma que los programas utilizados no se encuentran actualizados para el correcto desenvolvimiento, existiendo retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones laborales.

3.5.3.2 Entrevista

La entrevista nos permite tener accesos a información necesaria para poder determinar la situación actual de la empresa desde un enfoque administrativo, por tal razón la entrevista será aplicada a la gerencia de ORGATEC. (ANEXO 2)

Investigador: Solange Quimis

Encuesta dirigida: Ingeniero Armando Portalanza - Gerente de ORGATEC

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre la elaboración de un modelo de gestión administrativa en base al Cuadro de Mando Integral para ORGATEC, Riobamba, provincia de Chimborazo.

Pregunta 1

¿Qué significa para usted contar con una planificación estratégica?

Significa saber hacia dónde y cómo llegar a un sueño deseado es decir contar con los elementos suficientes de direccionamiento de una institución, y no solamente quedarse en la solución de problemas cotidianos sino tener una visión futurista de la institución, pensar antes de hacer las cosas pero con una visión de largo plazo y sobre todo establecer una estrategia de cambio.

Pregunta 2

¿Qué tipo de seguimiento le dan al plan estratégico?

Por medio del crecimiento económico y el incremento de contrataciones conjuntamente con la adquisición de material para la venta dentro del almacén y la bodega se puede tener una idea de si se están cumpliendo con el plan estratégico planteado como empresa.

Pregunta 3

¿Qué mecanismos emplean para dar cumplimiento a sus objetivos?

En este momento como empresa las contrataciones y adquisiciones de material dentro de la organización se efectúan en base a un crecimiento paulatino, puesto que estamos realizando nuestras actividades en base al cumplimiento de nuestra misión y visión como empresa dentro del mercado local, tomando las medidas correctivas según se presenten para el cumplimiento oportuno de nuestros objetivos como organización comercial.

Pregunta 4

¿Con que importancia es tomado en la actualidad el tema de indicadores de gestión?

Todavía no hay una conciencia real en los funcionarios de la importancia que tienen los indicadores puesto que no se trabaja de manera periódica con ellos para medir de manera exacta el crecimiento de la empresa.

Pregunta 5

¿Cuáles cree usted que son los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de implementar indicadores de gestión en ORGATEC?

Primero debemos saber o conocer que variable queremos medir dentro de la empresa, luego cuantificar la variable idóneamente y ponderar el tiempo para el cumplimiento de dicha variable

Pregunta 6

¿Con que tipos de control interno cuenta ORGATEC?

El control interno se efectúa por medio de los jefes departamentales y se monitorea el mismo al verificar el cumplimiento de tareas asignadas en los tiempos establecidos.

En cuanto a indicadores la empresa no se rige bajo los mismos.

Pregunta 7

¿Cómo es el clima organizacional dentro de ORGATEC?

El clima laboral es óptimo, existe una excelente comunicación interdepartamental aunque esta se efectúa de manera física excluyendo en su mayoría el uso de mecanismos electrónicos a diferencia del teléfono.

Pregunta 8

¿Se lleva un control riguroso sobre el tiempo que conlleva la realización de las distintas actividades en los diferentes departamentos?

Todavía no tenemos establecido un sistema de seguimiento y de gestión de las actividades específicas, este es un tema pendiente para su realización.

Pregunta 9

¿Qué factores considera importantes para el desarrollo de la empresa?

Lo más importante dentro de la empresa es que los trabajadores estén plenamente involucrados con la razón de ser de la misma, es decir su misión, visión y objetivos ya que estos proporcionarán el camino a seguir al efectuar las actividades cotidianas.

El hecho de que el personal en los distintos cargos este orientado al cumplimiento de sus funciones por el deseo de que la empresa crezca y no el simple hecho de cumplir con sus tareas por obligación hacen un cambio radical como empresa.

Pregunta 10

¿Qué factores impiden el desarrollo empresarial de ORGATEC?

La competencia existente en el mercado local con la diferencia en precios y el retraso en la entrega de instalaciones en los tiempos pactados puesto que en los últimos años no se efectuado una adquisición de nueva tecnología que facilite la realización de los mismos, además de que nuestros pedidos de suministros y materiales no nos es entregada a tiempo lo cual conlleva los retrasos antes mencionados.

Pregunta 11

¿De qué manera cree usted que ayudaría a ORGATEC el contar con un cuadro de mando integral?

Seria de suma ayuda puesto que el mismo podría proporcionarnos los indicadores para medir de manera paulatina el crecimiento en las diferentes áreas de la empresa además nos podría ayudar a conocer cuál es nuestra realidad como organización dentro del mercado, así también como las debilidades que debemos convertir en fortalezas.

Al momento no contamos con un cuadro de mando integral por lo que como se mencionó con anterioridad las mediciones se basan en el crecimiento del trabajo y las ventas.

Pregunta 12

¿Cuán importantes son para usted los indicadores financieros dentro de la empresa?

La aplicación de los indicadores financieros son muy importantes dentro de ORGATEC porque esto nos ayuda a medir la evolución financiera de todas las variables económicas que están implícitas dentro de la recaudación, nivel de endeudamiento, cartera vencida, y sobre todo de los ingresos de la empresa.

Pregunta 13

¿Con cuanta frecuencia se efectúan capacitaciones al personal?

Las capacitaciones del personal no están a cargo de la empresa, el personal que labora en este momento conoce a cabalidad cuales son las actividades que deben realizar en sus cargos, contamos con experiencia en las distintas áreas así que no se tiene al momento la necesidad de enseñar a nuevo personal el correcto manejo de las máquinas y el orden correcto de las actividades a efectuarse.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

El procedimiento que se desarrollará a continuación toma en cuenta las recomendaciones realizadas por los autores del cuadro de mando integral BSC, Robert Kaplan y David Norton (2000).

La descripción de este procedimiento está realizada desde un ámbito conceptual, teórico y práctico, incluyendo el diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de control y comunicación que ayudará a la implementación estratégica involucrando al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción por parte del gerente dentro de la organización para lograr los propósitos establecidos.

El análisis es debido a que ORGATEC necesita innovar su modelo institucional con un proceso de mejoramiento de productos, servicios y procesos.

4.2. PROPUESTA

4.2.1. Procedimiento para la elaboración del cuadro de mando integral

Kaplan y Norton en su libro Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard, propone los pasos a seguir para la implementación del Cuadro de Mando Integral como lo ilustra el Cuadro N. 6, conociendo que este procedimiento es flexible, pudiendo adaptarse y vincularse con las actividades de control provenientes de la planificación estratégica de la organización.

CUADRO N. 6 Procedimiento para la elaboración del CMI



FUENTE: Elaboración de Cuadro de Mando Integral. Kaplan & Norton
ELABORADO POR: Solange Quimis

4.2.1.1 Introducción al Cuadro de Mando Integral

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación sobre la estrategia, 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.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización para el funcionamiento de los procesos internos; los mismos que dependen de la existencia de los recursos físicos y personas capacitadas, por lo tanto la selección, desarrollo y formación de personas es tan importante como una correcta elección en la adquisición de bienes para el desarrollo de las actividades en ORGATEC generando así una ventaja competitiva a nivel nacional.

4.2.1.2 Estudio de la organización

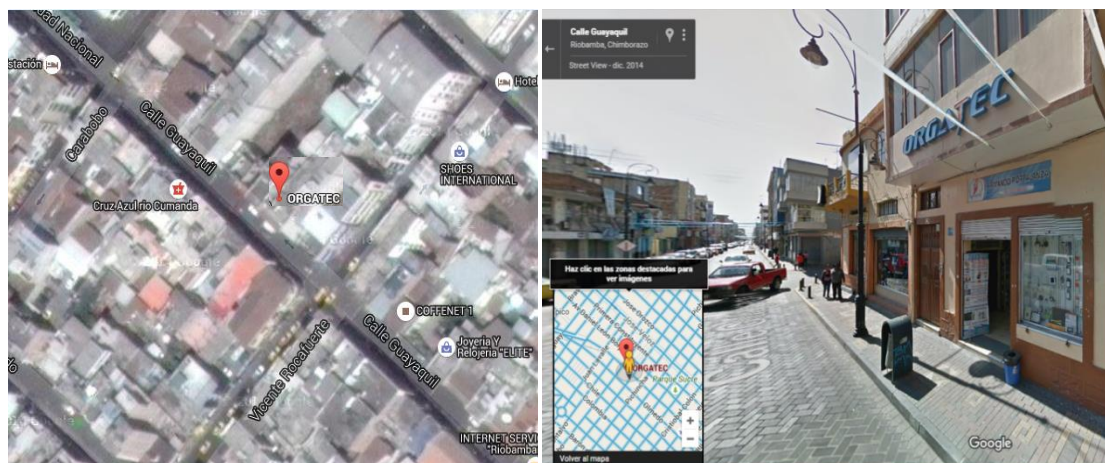
En este paso se analiza a la organización, proporcionando así la información suficiente para conocer su naturaleza, productos y servicios que oferta, para así poder analizar como la elaboración de un cuadro de mando integral ayudará en todos los niveles de ORGATEC.

CUADRO N. 7 Datos generales de ORGATEC

Nombre de la Institución:	La Organización Técnica Comercial, ORGATEC
Rama de Actividad:	Venta de material eléctrico y prestación de servicios profesionales afines.
País:	Ecuador
Provincia:	Chimborazo
Ciudad:	Riobamba
Dirección:	Guayaquil 28-15 y Rocafuerte
Gerente General:	Ing. Armando Portalanza
Fecha de creación:	14 de octubre de 1992
Teléfono:	(03)2963-134
Email:	armandoportalanza@andinanet.net

FUENTE: Empresa ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

GRÁFICO. 15 Ubicación de ORGATEC



FUENTE: Google Map. Empresa ORGATEC

4.2.1.2.01 Misión

Ser una empresa generadora de proyectos eléctricos, servicios complementarios técnicos y que comercializa material eléctrico especializado para distribuidores, ferreterías, entidades públicas, privadas y personas naturales, sustentados en una conducta empresarial ética, una filosofía de mejoramiento continuo y de preservación

ambiental, que le permite a ORGATEC ser competitiva en el mercado nacional, aportando con la mejor relación costo – beneficio a los clientes, rentabilidad, oportunidad de desarrollo de los colaboradores.

4.2.1.2.02 Visión

ORGATEC tiene como visión ser una empresa competitiva en el mercado, en el desarrollo de proyectos eléctricos en Riobamba y comercialización de material eléctrico, con el mejoramiento continuo, proyectándose a realizar importaciones directas a través de transacciones comerciales con medios tecnológicos dinámicos para un servicio efectivo a los clientes, haciendo de la calidad una norma de vida tanto de los directivos como de los operarios al demostrar excelencia.

4.2.1.2.03 Valores

Los valores de la empresa ORGATEC son:

Calidad.- Tener nuestros productos de las mejores marcas y calidades garantizando el correcto funcionamiento de los mismos.

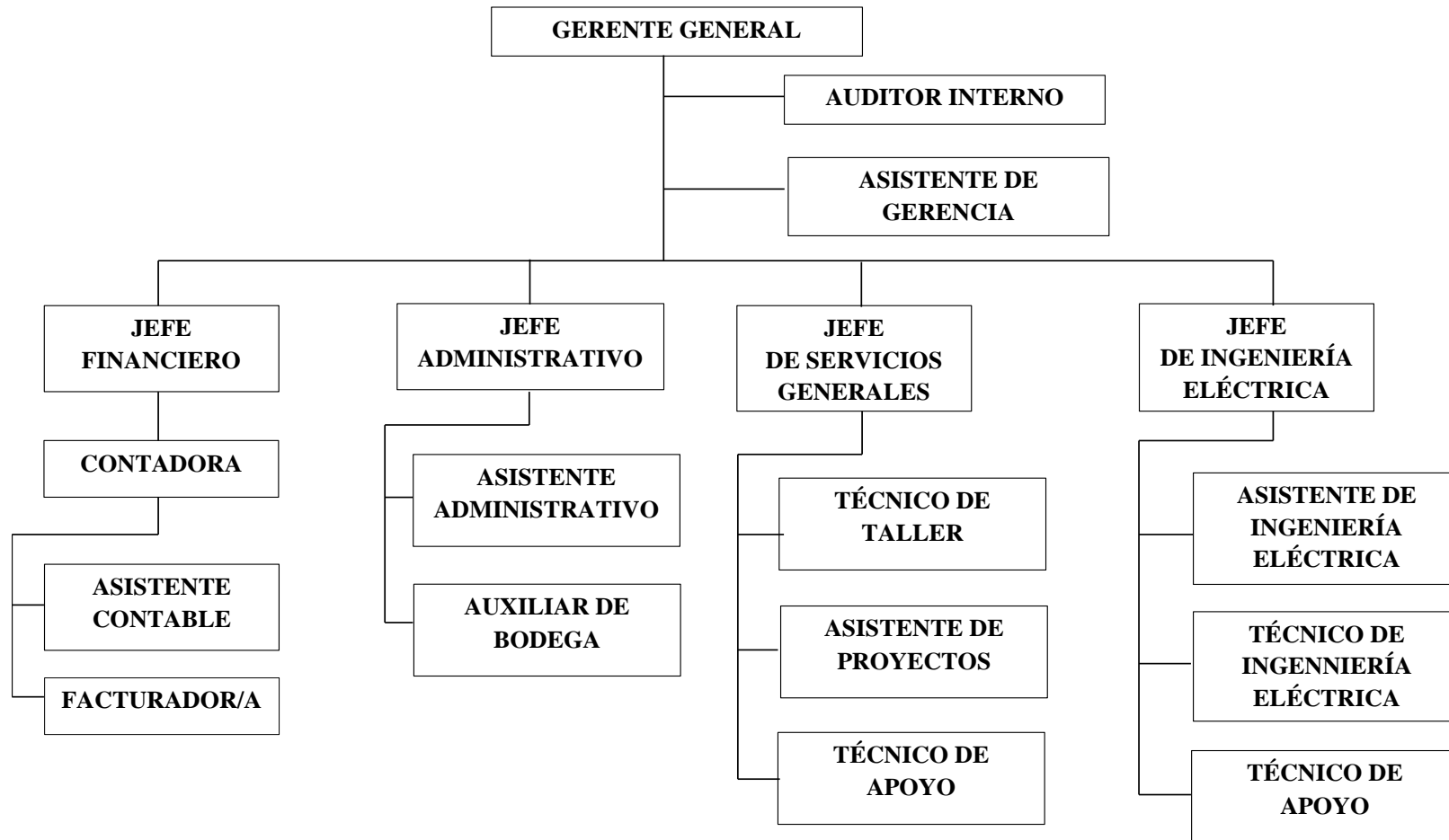
Precios.- Tener precios competitivos, ofreciendo a nuestros clientes una óptima relación costo-beneficio de acuerdo a las condiciones del mercado.

Rapidez y fiabilidad.- Nuestro compromiso es cumplir bajo cualquier circunstancia con los plazos acordados, evitando cualquier molestia a los clientes.

4.2.1.2.04 Organización

La empresa ORGATEC, está organizacionalmente compuesta por los siguientes niveles: nivel gerencial, nivel ejecutivo, nivel asesor y nivel operativo.

GRÁFICO N. 16 Organigrama estructural de la Empresa ORGATEC



FUENTE: Empresa ORGATEC

4.2.1.2.05 Productos que comercializa

Se presenta a continuación la clasificación resumida de las líneas de productos de ORGATEC, las mismas que se encuentran ordenadas alfabéticamente tomando en cuenta que primero se debe ubicar el número de la Línea, para luego continuar con el número del GRUPO (marca), y finalmente ver el rango del producto que se desee al momento de realizar una transacción de compra-venta.

LÍNEA 001: Accesorios de conductores

LÍNEA 004: Accesorios eléctricos (piezas)

LÍNEA 007: Aisladores, postes y otros

LÍNEA 010: Aparatos de control, protección de potencia y componentes

LÍNEA 013: Automatas programables y accesorios

LÍNEA 016: Centros de carga, gabinetes y componentes

LÍNEA 019: Conductores de aluminio, cobre, telefónicos, coaxial, datos, otros y extensiones eléctricas

LÍNEA 022: Dialogo hombre-máquina y componentes

LÍNEA 025: Ductos y accesorios

4.2.1.2.06 Clientes

La empresa ORGATEC, cuenta con una cartera de clientes los mismos que son:

- Alvarado Alvarado Luis Enrique
- Balseca Besantes María del Pilar
- Borja Cevallos Adrián Raúl
- Brito Vaca Rosario
- BVB INGENIEROS S.A.
- Cantos Castillo Rómulo Iván
- CASA BRITO

- CASA MADRE HERMANAS MARIANITAS
- Cascante Paredes Walter Enrique
- Casco Manzano Jorge Vladimir
- CEBYCAM-CES
- CHF INGENIERÍA
- Chimborazo Aucancela Sergio Patricio
- COSMACOR S.A.
- COVIPAL CIA. LTDA.
- DARKMATRAFFIC CIA. LTDA
- DEYANEIRA S.A
- EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.
- EMPRESA PÚBLICA CEMENTERA DEL ECUADOR
- EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES ECADOR
- FASTNET CIA. LTDA.
- FOPECA S.A
- GLOFFICE GLOBAL OFFICE CIA LTDA
- Granda Zúñiga Marco Antonio
- HIDALGO E HIDALGO S.A
- I.E.S.S. HOSPITAL DE RIOBAMBA
- KEY& SOL
- LATINOAMERICANA DE COMPUTADORAS & SISTEMAS CIA. LTDA.
- LLANTASIERRA S.A.
- LYREC CIA. LTDA.
- MOCEPROSA S.A
- NUVINAT S.A.
- TEC EMPRESA C.A.
- TELEHISPANA DE SERVICIOS CIA. LTDA.
- TUBASEC C.A.

4.2.1.2.07 Proveedores

Los principales proveedores de la empresa ORGATEC son:

RAZON SOCIAL	RUC	DIRECCIÓN	FONO	CIUDAD
ACUÑA LUIS RUPERTO	1705537924001	JORGE JUAN N31-11 Y MURGEON	22529781	QUITO
AINSA S.A.	0992233761001	AV. GALOPLAZA LASSO N64-110 Y JOSE DE AMESABA		QUITO
ALMACEN ELECTRICO HAZ S.A.	0992121149001	LUIS URDANETA # 1414 Y AV DEL EJERCITO	42283126	GUAYAQUIL
AMERICANLED S.A.	1091736574001	RIO SANTIAGO 4-71 Y RIO PASTAZA	62608741	IBARRA
ARMIJO ALDAZ MARIBEL ALEXANDRA	1717535312001	MARISCAL SUCRE ANTONIO DE ULLOA N31-138 Y AV. MAR	23201294	QUITO
ASIAELECTRIC S.A.	1792222613001	LIZARDO BECERRA S/N Y PANAMERICANA NORTE KM 15	022821421	QUITO
BENITEZ TAPIA MARIA DEL CARMEN	1705144648001	AMERICA ANTONIO ULLOA N31-181 Y AV MARINA DE JESU		QUITO
CHACON HERRERA CARLOS HUGO	1705531364001	NULTI S9-68 Y MUISNE	022648615	QUITO
COMELEC S.A	0992421150001	VIA A DAULE KM 10.5 S/N LOS VERGELES	423702700	GUAYAQUIL
DIPRELSA S.A.	0990714762001	CALLE MANUEL NAJAS Y AV.JUAN DE SELIS	022800605	QUITO
EL MAGNETICO CIA LTDA	0992739975001	AV J. T. MARENGO KM 1.5 JUNTO A DICENTRO	42240065	QUITO
ELECTRIC SUPPLY & CIA.	1791380150001	LA CONCEPCION RIO PALORA OE3-33 Y AV.AMAZONAS	22438098	QUITO

ELECTRO CABLES C.A	0990553742001	PANAMERICANA NORTE KM 14 1/2 Y VITERI	22829112	QUITO
ESACERO S.A	1791361342001	PANAMERICANA NORTE KM 14 1/2 Y PASAJE CENEPA	22824046	QUITO
INCABLE S.A.	0990562091001	LOTIZACION INMACONSA MZ.16 SL 07 CALLE LOS CIRUELO		GUAYAQUIL
INCOREACABLES CIA. LTDA.	1792256178001	SABANILLA Oe3-272 Y PEDRO BOTO	022298221	QUITO
INELBA C.A	0991244220001	SECTOR FERIAS DE DURAN SOLAR 17	42277977	QUITO
INPROEL S.A	0990020264001	LM 15.5 S/N VIA A DAULE	45012278	GUAYAQUIL
INSELEC CIA LTDA	1790319520001	AV. DE LOS ARUPOS E1- 170 Y PANAM. NORTE KM 5½	22807475	QUITO
IPAC S.A.	0991344004001	AV.ATAHUALPA No 53 BARRIO LA ESPERANZA	032587157	AMBATO
MARRIOTT S.A	0990247595001	SAMBORONDON VIA A SAMBORONDON KM 1.5 PRINCIPAL S/N	42830423	GUAYAQUIL
MAVIJU S.A.	0992656972001	VIA A DAULE KM 4 1/2 AV.PRIMERA N 103	042003220	GUAYAQUIL
SUMELEC	0990963045001	HOMERO SALAS OE6-256 Y ZAPAROS	022270015	QUITO

FUENTE: Empresa ORGATEC

ELABORADO POR: Solange Quimis

4.2.1.2.08 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que nos permite conocer y evaluar de manera sistemática la condición actual de la organización por medio de cuatro variables principales, las cuales son; sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno en el que se encuentra, con el fin de proponer acciones correctivas, adaptando la empresa a los cambios en el mismo y fortaleciendo la capacidad de competir con otras organizaciones.

CUADRO N. 8 Matriz FODA

ORGANIZACIÓN TÉCNICA COMERCIAL “ORGATEC” Diagnóstico matriz FODA	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	INCIDENCIAS
Liderazgo gerencial y clima laboral adecuado	Se controla las tareas asignadas al personal y las dirige hacia su consecución.
Fidelidad de clientes y proveedores.	El volumen de ventas se mantiene estable, además de contar con la mercadería requerida a tiempo con precios establecidos.
Infraestructura adecuada	Facilita la realización óptima de las tareas asignadas al personal.
Perfil del recurso humano acorde a los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo	Profesionales con actitud de cambio e identificados con los objetivos institucionales.
Trabajo en equipo	Las tareas se realizan en los tiempos establecidos con ayuda mutua del personal requerido manteniendo una cadena de valor; fomentando el desarrollo de la organización.
DEBILIDADES	INCIDENCIAS
Falencia en los canales de comunicación.	Retraso en el cumplimiento en el tiempo delimitado de informes, actas y demás material administrativo.
Incorrecta delimitación de funciones.	Sobrecargo en las funciones de gerencia.
No cuenta con una planificación estratégica.	No se puede controlar, medir y evaluar el crecimiento administrativo y económico.
Implementación tecnológica.	La facturación se realiza de manera manual y el programa informático utilizado es deficiente provocando molestias en los clientes y el adecuado control de los movimientos financieros.
Falta de cultura empresarial.	La empresa no es posesionada como competitiva en el mercado nacional debido a la ausencia de una planificación y control de actividades.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	INCIDENCIAS
Expansión de un desarrollo local.	Participación en los procesos de desarrollo local, procurando la generación de nuevas alternativas productivas y perspectivas de negocio.
Fortalecimiento en diferentes nichos de mercado.	Incremento de clientes que requieran material eléctrico, auditoría y asesoría eléctrica a nivel local y nacional.
AMENAZAS	INCIDENCIAS
Panorama económico – político incierto.	Incertidumbre de posibles acciones con respecto a nuevos reglamentos, normas y leyes que afecten el desenvolvimiento de la empresa
Crecimiento de comercio informal; competencia.	La especulación de precios hace que la empresa se vea afectada al no poder controlar ventas informales

FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

La matriz FODA nos proporciona una visión general de las debilidades que se convierten en puntos focales de mejora.

4.2.1.3 Estudio de las técnicas de información.

Con el fin de elaborar el Cuadro de Mando Integral, se evaluó las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información que dispone “ORGATEC”, dando como resultado que se cuenta con tecnología adecuada para el debido control y monitoreo por medio de equipos tecnológicos existentes en la empresa una vez que se desee implementar el Cuadro de mando Integral.

4.2.1.4 Elección del equipo guía

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton lo primero que se debe hacer es medir; “La medición es el primer paso para el control y la mejora, si no se puede medir algo, no se puede entenderlo, si no se entiende, no se puede controlar, si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

Para elaborar el Cuadro de Mando Integral se contará con el apoyo de las siguientes personas debido a sus competencias.

CUADRO 9. Equipo guía de ORGATEC

Ing. Wilson Arévalo Arévalo	Director de trabajo de titulación
Ing. Hernán Villa Sánchez	Miembro de trabajo de titulación
Solange Quimis	Aspirante
Ing. Eléctrico Armando Portalanza	Gerente

ELABORADO POR: Solange Quimis

4.2.1.5 Adiestramiento del equipo guía

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral el equipo de trabajo debe ser capacitado en cuanto al tema, por tal motivo se realizó un conversatorio el día 05 de febrero del 2016 con la participación del gerente y los trabajadores, con la finalidad de tener conocimiento y obtener información relacionada a la investigación.

Se utilizó material escrito, el mismo que se facilitó al personal con la temática de Estrategias y planes para la empresa mediante el cuadro de Mando Integral el mismo que facilito la explicación, promoviendo el interés de gerencia y del personal.

4.2.1.6 Elaboración del Mapa Estratégico

Según Martínez & Milla (2012) dicen que:

El Mapa Estratégico proporciona un modo simple, coherente y uniforme con el cual se puede describir la estrategia de una empresa, con la finalidad de poder establecer objetivos e indicadores, lo que se torna más importante, poder gestionarlo. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón faltante entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Según Francés (2006) dice que:

El Mapa Estratégico o diagrama de causa-efecto está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en cuatro perspectivas del cuadro de mando integral,

accionistas, clientes, procesos y capacidades, conectados por relaciones. No hace referencia estrategia de diversificación corporativa (p. 233).

Por medio de la formulación de un Mapa Estratégico se podrá determinar claramente los objetivos y las estrategias de la Organización Técnica Comercial “ORGATEC”.

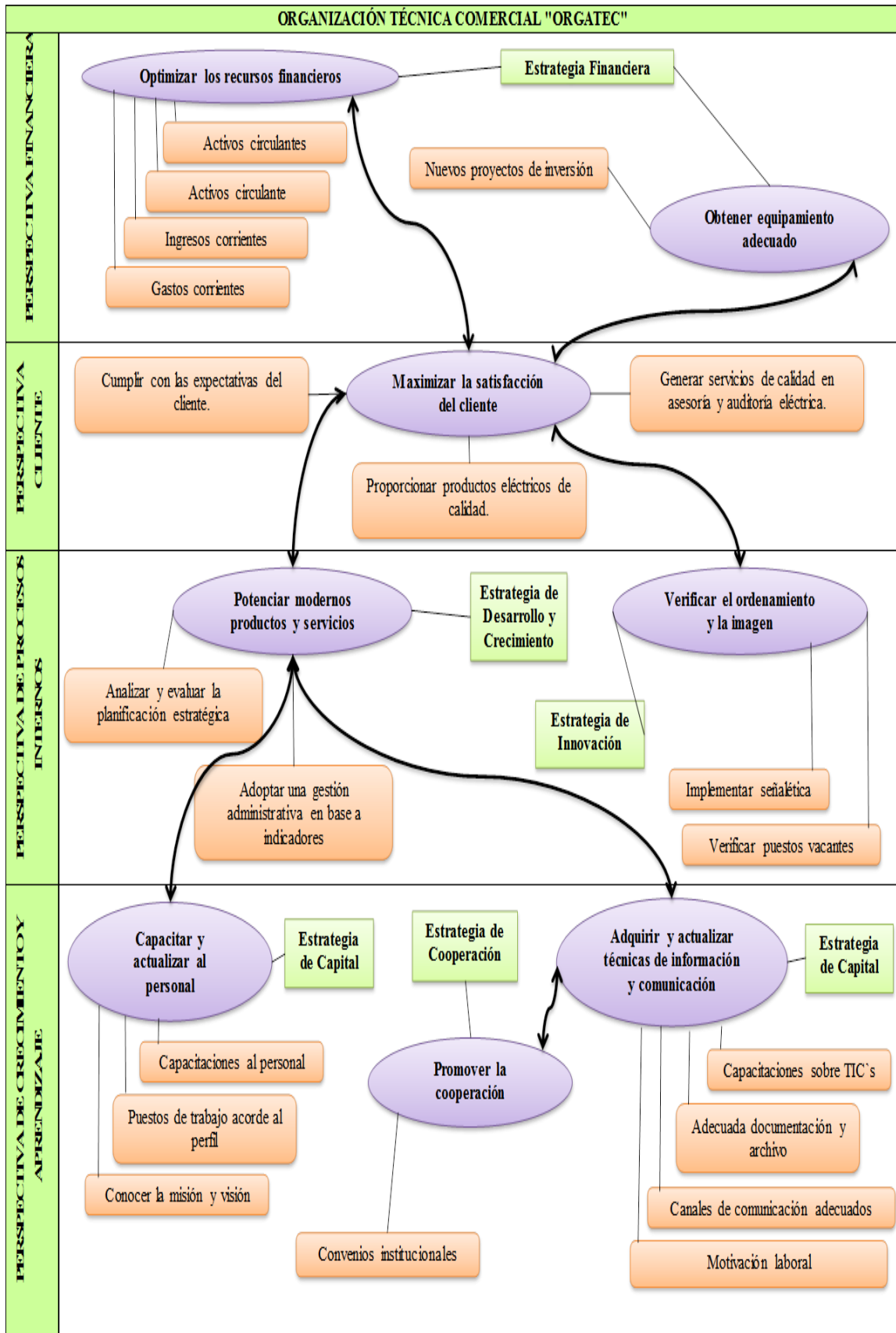
CUADRO N. 10 Matriz de Perspectivas

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
Optimizar los recursos financieros existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Activos circulantes • Pasivo circulante • Ingresos corrientes • Gastos corrientes
Obtener equipamiento adecuado para la realización de las actividades de comercio	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos proyectos de inversión
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS
Maximizar la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las expectativas del cliente. • Proporcionar productos eléctricos de calidad. • Generar servicios de calidad en asesoría y auditoría eléctrica.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
Potenciar modernos productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y evaluar la planificación estratégica • Adoptar una gestión administrativa en base a indicadores
Verificar el ordenamiento y la imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar señalética adecuada a ORGATEC. • Verificar puestos vacantes
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
Capacitar y actualizar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones constantes de personal • Relacionar el puesto de trabajo con el perfil del trabajador • El personal debe conocer la misión, visión y objetivos empresariales
Promover la cooperación entre organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con instituciones públicas y privadas
Adquirir y actualizar Técnicas de Información y Comunicación que ayuden a la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre TIC's • Adecuada documentación y archivo de la información. • Canales de comunicación adecuados • Motivación laboral

FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

Para la determinación de los indicadores necesarios se debe realizar un mapa estratégico en el cual se identifica de manera visual las estrategias de la Organización Técnica Comercial ORGATEC desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

CUADRO N. 11 Mapa Estratégico ORGATEC



FUENTE: ORGATEC
 ELABORADO POR: Solange Quimis

4.2.1.7 Diseño de Indicadores

Según Francés (2006) dice que:

Los indicadores pueden ser: Operativo o Estratégicos.

Los Indicadores Operativos, permiten determinar el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos de la empresa. Puede incluir los indicadores de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño, por medio de los indicadores operativos permiten calcular los indicadores estratégicos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos (p. 54).

Para la determinación de los indicadores nos formulamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información necesaria?

TABLA N. 15 Indicadores - Perspectiva financiera

	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	Impacto de los Gastos	$\frac{\text{Gastos operaciones}}{\text{Ventas}} * 100$	%	Anual	100%	Estados Financieros Contabilidad	Mide la capacidad financiera de la empresa para solventar sus gastos financieros y la capacidad de recapitalizarse y distribuir sus utilidades
	Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Unidad	Anual	1	Estados Financieros Contabilidad	Permite medir el cash flow de la empresa en un periodo determinado
	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	Unidad	Anual	1	Estados Financieros Contabilidad	Mide la utilización de recursos de terceros para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quim

TABLA N. 16 Indicadores - Perspectiva del cliente

	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
PERSPECTIVA CLIENTE	Satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ de respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} * 100$	%	Mensual	100%	Administración	Mide la satisfacción del cliente frente a los productos y servicios ofertados por ORGATEC
	Cumplimiento de servicios	$\frac{\# \text{ de asesorías y auditorías realizadas a tiempo}}{\text{Total de asesoría y auditorías solicitadas}} * 100$	%	Anual	100%	Secretaria - Gerencia	Mide en porcentaje el cumplimiento de los servicios eléctricos que oferta, conociendo así posibles retrasos lo que ocasiona descontento en los clientes.

FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

TABLA N. 17 Indicadores - Perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
	Planificación estratégica	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas planificadas}} * 100$	%	Anual	100%	Gerente	Permite medir el cumplimiento de la planificación estratégica
	Señalética	$\frac{\text{Señalética establecida para la empresa}}{\text{Cumplimiento de la señalética establecida}} * 100$	%	Mensual	100%	Administración	Mide el cumplimiento de normativa de control acorde a la naturaleza de la empresa en cuanto a la señalética
	Puestos vacantes	$\frac{\# \text{ Puestos establecidos en el organigrama}}{\# \text{ Puestos ocupados en el organigrama}} * 100$	%	Mensual	100%	Administración	Mide el número de puestos vacantes existentes en ORGATEC.

FUENTE: ORGATEC
 ELABORADO POR: Solange Quimis

TABLA N. 18 Indicadores - Perspectiva crecimiento y aprendizaje

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
	Perfiles de los trabajadores	$\frac{\# \text{ de trabajadores con perfil adecuado}}{\text{Total trabajadores}}$	Unidad	Anual	1	Dep. Talento Humano	Mide el número de trabajadores que laboran de acuerdo a su título profesional
	Capacitaciones efectuadas	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} * 100$	%	Anual	100%	Dep. Talento Humano	Mide el cumplimiento de programas de capacitación para el correcto uso de los equipos y programas actualizados.
	Vinculación con la colectividad	$\frac{\# \text{ de convenios ejecutados}}{\text{Total de convenios planificados}} * 100$	%	Anual	100%	Director Comercial	Mide el número de convenios realizados en el año, ampliando sus nichos de mercado
	Calificación del Clima Laboral	$\frac{\text{Total respuestas positivas}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	%	Semestral	100%	Gerente	Permite medir el clima laboral acertado en ORGATEC

FUENTE: ORGATEC

ELABORADO POR: Solange Quimis

4.2.1.8 Establecimiento de los objetivos estratégicos

Es necesario indicar que la mayoría de los ingresos de ORGATEC provienen básicamente de los productos y servicios que oferta en el mercado.

Siempre pensando en el cliente se ha planteado los siguientes objetivos:

CUADRO N. 12 Objetivos estratégicos

N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	ACCIONES	RESPONSABLE
O.E.1	Optimizar los recursos financieros existentes	Financiera	Establecer indicadores financieros para medir y ejecutar correcciones adecuadas para el logro de la visión organizacional	Dirección Financiera
O.E.2	Obtener equipamiento adecuado para la realización de las actividades de comercio	Financiera	Dotar a la empresa de la maquinaria adecuada para la realización efectiva de sus funciones, planificando para ello la asignación de los recursos económicos de manera anual.	Administración Dirección Financiera
O.E.3	Maximizar la satisfacción del cliente.	Cliente	Implementar un buzón de quejas y sugerencias, para buscar respuesta a los problemas planteados por los clientes	Administración
O.E. 4	Potenciar modernos productos y servicios	Procesos Internos	Verificación continua de las metas alcanzadas por medio de indicadores, implementando nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente.	Dirección Comercial

O.E. 5	Verificar el ordenamiento y la imagen	Procesos Internos	Proyecto de Implementación señalética integral en ORGATEC, junto con la verificación continua de los puestos vacantes y que son requeridos para el cumplimiento idóneo de la naturaleza de la empresa.	Dirección Comercial Departamento de Talento Humano
O.E. 6	Capacitar y actualizar al personal	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar un programa de capacitación permanente en todas las áreas, atando a un proceso de selección y desarrollo humano.	Departamento de Talento Humano
O.E. 7	Promover la cooperación entre organizaciones	Aprendizaje y Crecimiento	Con el fin de obtener mejores resultados y beneficios mutuos, es necesario trabajar en conjunto y contar con la cooperación entre organizaciones, estableciendo convenios para el crecimiento mutuo.	Gerencia
O.E. 8	Adquirir y actualizar técnicas de información y comunicación que ayuden a la gestión	Aprendizaje y Crecimiento	Implementar un sistema de información actual, acorde a las necesidades de la empresa, junto con el uso de tecnología dentro del proceso interno de requerimientos.	Gerencia

FUENTE: ORGATEC

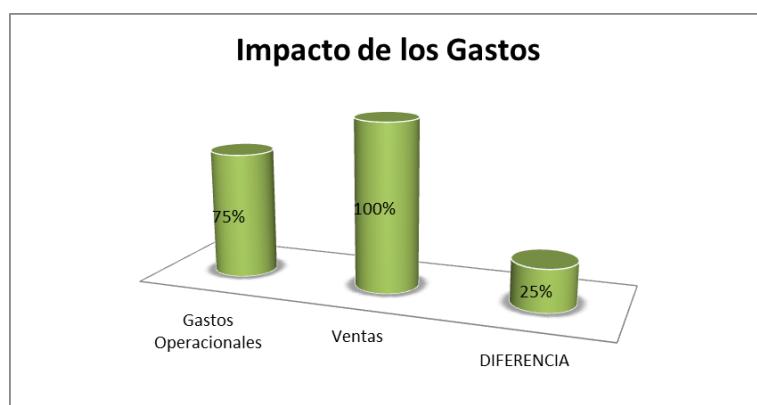
ELABORADO POR: Solange Quimis

4.2.1.9 Diseño del Cuadro de Mando Integral

a) Perspectiva Financiera

CUADRO N. 13 Indicador – Impacto de los Gastos

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Impacto de los Gastos	$\text{Gastos Operacionales/Ventas} \times 100$	
Gastos Operacionales	200587.81	75%
Ventas	792879.03	100%
DIFERENCIA	0.25298665	25%



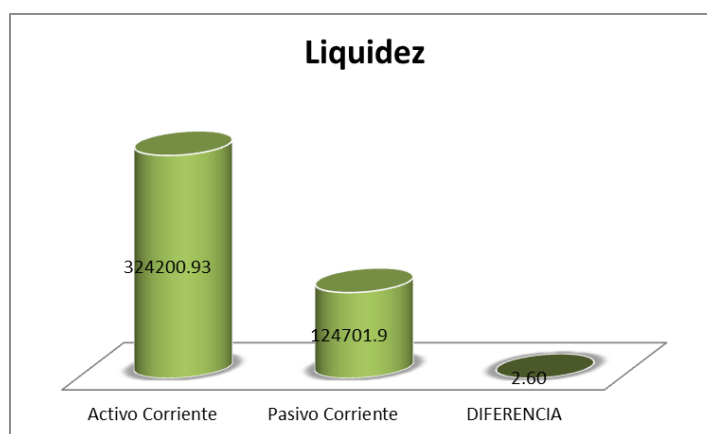
FUENTE: ORGATEC

ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: El 75% de los ingresos se ven comprometidos con el pago de gastos de administración y ventas, contando al momento con un 25% para solventar los gastos financieros, el fortalecimiento del capital y la distribución de utilidades dentro de la organización, mostrando de esta manera que deben crecer las ventas y disminuirse los costos referentes a la adquisición de materiales eléctricos.

CUADRO N. 14 Indicador – Liquidez

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015
Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente
Activo Corriente	324200.93
Pasivo Corriente	124701.9
DIFERENCIA	2.60



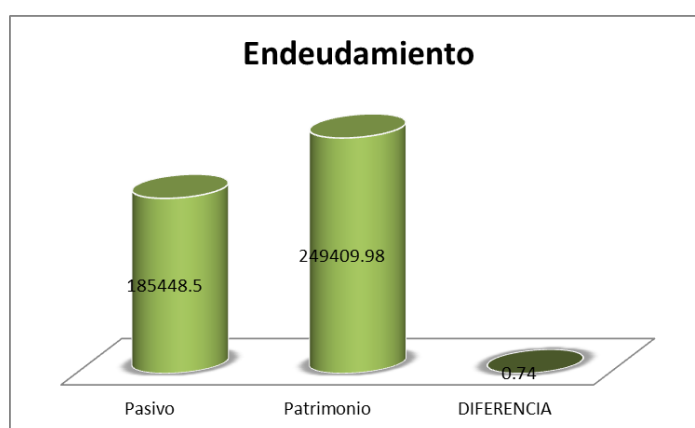
FUENTE: ORGATEC

ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: Debido a que la medición de la liquidez se realiza en base a la unidad podemos ver que ORGATEC cuenta con el suficiente activo para hacer frente a sus vencimientos a corto plazo, mostrando que la actividad de la empresa puede sustentar sus deudas con terceros de manera eficiente.

CUADRO N. 15 Indicador – Endeudamiento

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Endeudamiento	Pasivo/Patrimonio	
Pasivo	185448.5	74%
Patrimonio	249409.98	100%
DIFERENCIA	0.74	26%



FUENTE: ORGATEC

ELABORADO POR: Solange Quimis

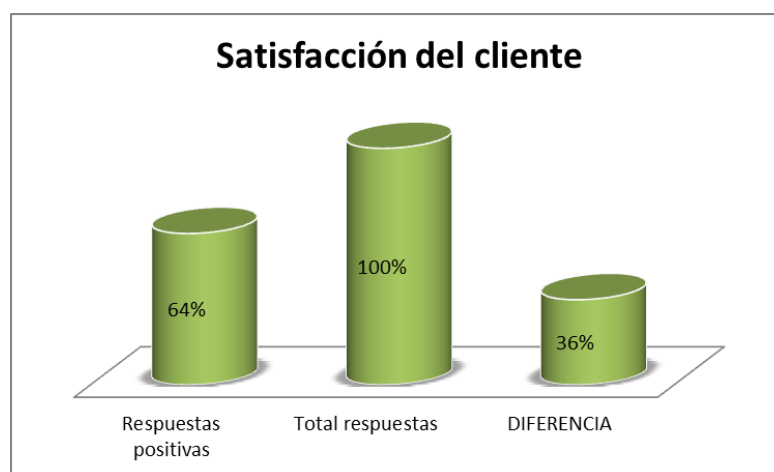
Análisis: El 74% del patrimonio se ve comprometido por los acreedores de la empresa, mostrando el origen real de los fondos, ORGATEC no se autofinancia, recurriendo de inmediato a terceros para el cumplimiento efectivo de sus actividades económicas.

b) Perspectiva Clientes

CUADRO N. 16 Indicador - Satisfacción del cliente

¿Considera usted que la atención al cliente en ORGATEC es excelente?

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ de respuestas positivas} * 100}{\text{Total de respuestas}}$	
Respuestas positivas	20	64%
Total respuestas	31	100%
DIFERENCIA	0.65	36%

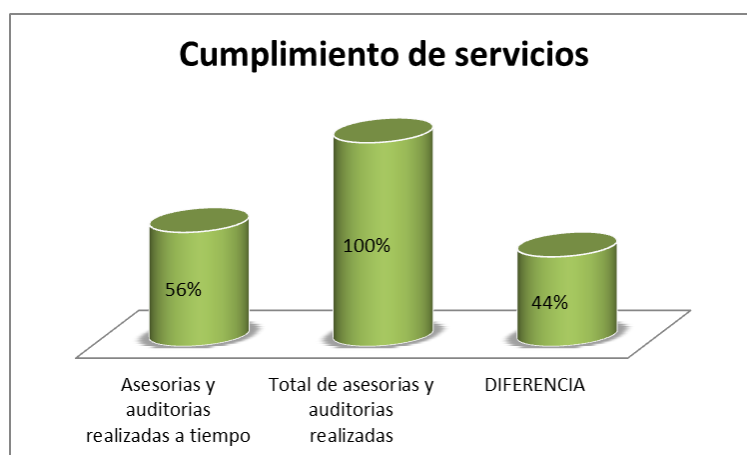


FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: El cliente es el principal acreedor de una empresa, por lo cual debe estar satisfecha en un 100% para que la organización pueda crecer en diferentes ámbitos, por medio del indicador se muestra un 36% de inconformidad con respecto a los productos y servicios prestados a la colectividad, debido al retraso en entrega y una adecuada ampliación de los productos ofertados, siendo un delimitante para la expansión de ORGATEC.

CUADRO N. 17 Indicador – Cumplimiento de servicios

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Cumplimiento de servicios	$\frac{\text{\# de asesorías y auditorías realizadas}}{\text{Total de asesorías y auditorías realizadas}} * 100$	
Asesorías y auditorías realizadas a tiempo	5	56%
Total de asesorías y auditorías realizadas	9	100%
DIFERENCIA	0.56	44%



FUENTE: ORGATEC

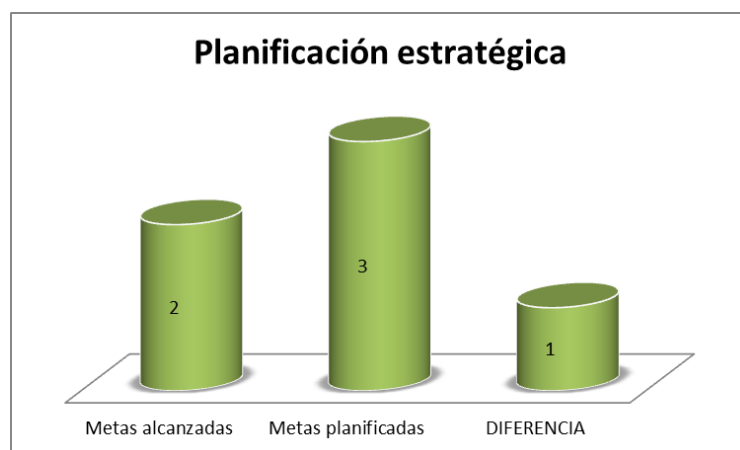
ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: Un 44% de los servicios prestados no se realizan a tiempo, lo cual está bajando el nivel de ventas y disminuyendo la fidelidad de los clientes hacia la organización.

c) Perspectiva Procesos Internos

CUADRO N. 18 Indicador – Planificación estratégica

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Planificación estratégica	Metas alcanzadas/ Metas planificadas*100	
Metas alcanzadas	2	67%
Metas planificadas	3	100%
DIFERENCIA	1	33%



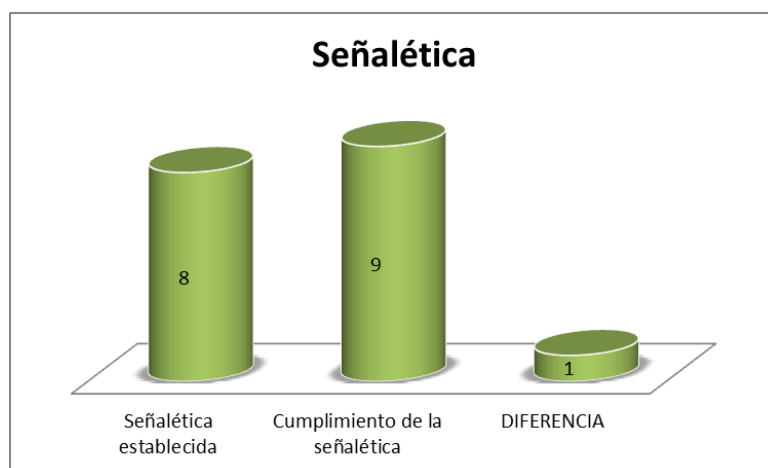
FUENTE: ORGATEC

ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: El 33% de las metas planificadas para el año 2015 no se cumplieron debido a que no se produjo un seguimiento y control óptimo de los mismos dentro de la organización.

CUADRO N. 19 Indicador – Señalética

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Señalética	$\frac{\text{Señalética establecida}}{\text{Cumplimiento de la señalética}} * 100$	
Señalética establecida	8	89%
Cumplimiento de la señalética	9	100%
DIFERENCIA	1	11%



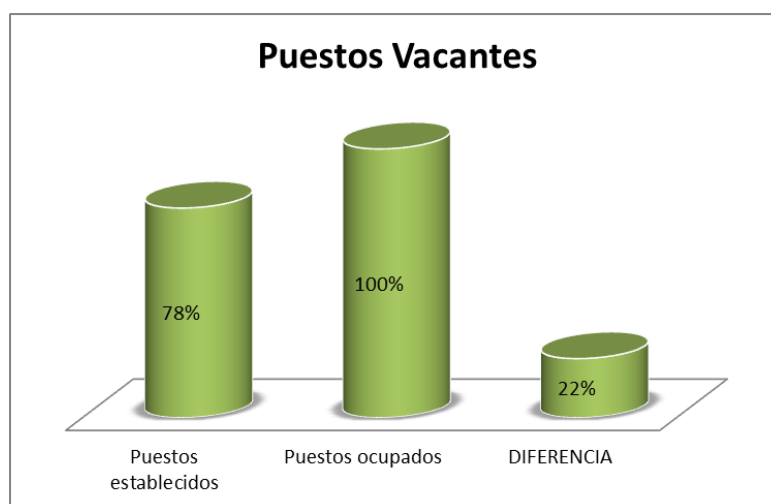
FUENTE: ORGATEC

ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: El cumplimiento es del 89% de la normativa establecida para ORGATEC y las empresas de su naturaleza, lo cual muestra el compromiso de la empresa por el cumplimiento de las leyes, proporcionando a su vez guía para los clientes internos y externos de la organización.

CUADRO N. 20 Indicador – Puestos vacantes

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Puestos vacantes	$\frac{\# \text{ de puestos establecidos en el organigrama} * 100}{\# \text{ de puestos ocupados dentro del organigrama}}$	
Puestos establecidos	18	100%
Puestos ocupados	14	78%
DIFERENCIA	4	22%



FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: el 78% de los cargos existentes en el organigrama de ORGATEC se encuentran ocupados lo cual muestra que la empresa cuenta con el talento humano requerido para sus actividades diarias aunque el hecho de existir 4 vacantes dentro de la organización causa un sobrecargo de funciones ajenas a las responsabilidades de diferentes trabajadores.

d) Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

CUADRO N. 21 Indicador – Perfiles de los trabajadores

¿Su perfil profesional se encuentra acorde a su puesto de trabajo dentro de ORGATEC?

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Perfiles de los trabajadores	<u># de trabajadores con perfil adecuado</u>	
	Total trabajadores	
Trabajadores con perfil adecuado	11	79%
Total trabajadores	14	100%
DIFERENCIA	3	21%

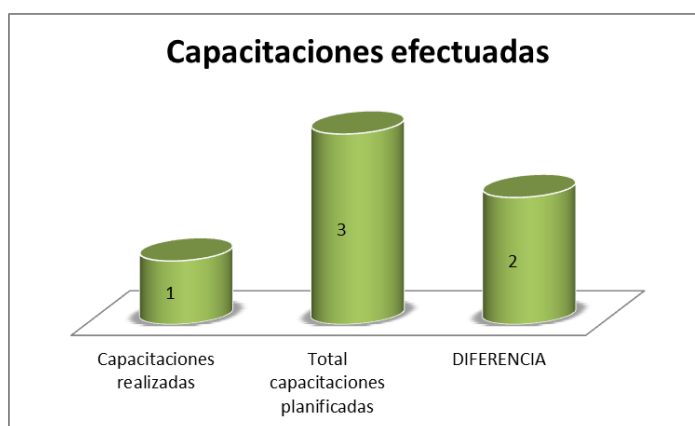


FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: Solo 3 trabajadores de la empresa ocupan cargos ajenos a su formación profesional, siendo el caso el área de ventas aunque el mismo no repercute en gran manera en el resultado óptimo del cumplimiento de las metas establecidas dentro de ORGATEC, aunque en este caso algunos trabajadores son multifuncionales siendo su enfoque en gerencia.

CUADRO N. 22 Indicador – Capacitaciones efectuadas

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Capacitaciones efectuadas	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} * 100$	
Capacitaciones realizadas	1	33%
Total capacitaciones planificadas	3	100%
DIFERENCIA	2	67%



FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: ORGATEC no cuenta con una planificación detallada de capacitaciones para la actualización de conocimientos de sus trabajadores y el uso de nuevas tecnologías dentro de la organización, lo cual ocasiona retrasos en el cumplimiento de servicios con calidad y de esta manera poder ser competitivos en el mercado.

CUADRO N. 23 Indicador – Vinculación con la colectividad

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Vinculación con la colectividad	$\frac{\# \text{ de convenios ejecutados}}{\text{Total de convenios planificados}} * 100$	
Convenios ejecutados	1	50%
Convenios planificados	2	100%
DIFERENCIA	1	50%



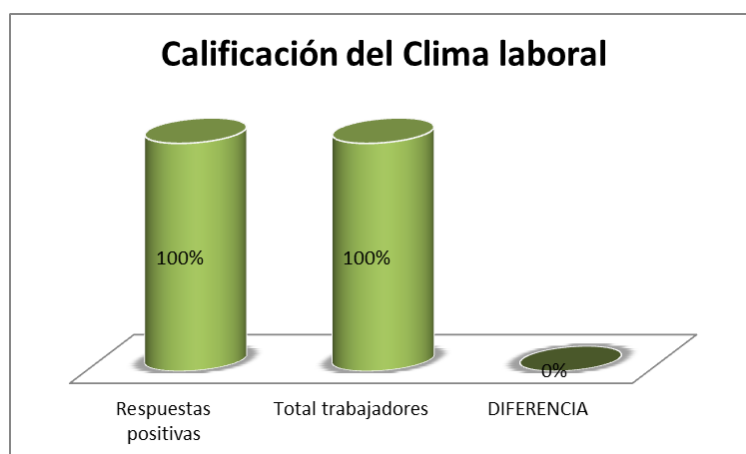
FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: La empresa no cuenta con una planificación con respecto a acuerdos con la colectividad para expandir sus nichos de mercado y al momento se planificaron 2 para el año 2015 de los cuales 1 se ejecutó.

CUADRO N. 24 Indicador – Calificación del Clima laboral

¿Usted calificaría el clima laboral en ORGATEC como excelente?

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO FISCAL 2015	PORCENTAJE
Calificación del Clima Laboral	$\frac{\text{Total respuestas positivas} * 100}{\text{Total trabajadores}}$	
Respuestas positivas	14	100%
Total trabajadores	14	100%
DIFERENCIA	0	0%



FUENTE: ORGATEC
ELABORADO POR: Solange Quimis

Análisis: El clima laboral en ORGATEC es óptimo debido al compañerismo existente y la ayuda mutua que presentan los diferentes niveles organizacionales, puesto que hay comunicación entre el personal para la colaboración de responsabilidades en la cadena de valor.

CAPITULO VI

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Por medio del presente trabajo de titulación realizado se cumplió el objetivo de la presente que es la “Elaboración de un modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral para ORGATEC, Riobamba, Provincia de Chimborazo”; tomando en consideración la fundamentación teórica con la cual se dio solución a la problemática; llegando a las correspondientes conclusiones de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral previo el análisis de los correspondientes indicadores.

- **Perspectiva Financiera**

Por medio de la elaboración de indicadores financieros se conoció que el costo de los productos es alto con relación a los gastos operacionales en los que incurre la empresa, además de poder establecerse una planificación adecuada para la adquisición de nuevo equipamiento para el cumplimiento idóneo de las actividades de ORGATEC.

- **Perspectiva Cliente**

Después de haber analizado los datos obtenidos se puede concluir con respecto a la Perspectiva del Cliente, que los clientes de ORGATEC creen que se debe mejorar los tiempos de entrega de los productos eléctricos y erradicar los retrasos en asesorías y auditorías eléctricas; siendo de esa manera más competitivos en el mercado.

- **Perspectiva Procesos Internos**

En la perspectiva de Procesos Internos cabe resaltar que la empresa no cuenta con una planificación adecuada para la adquisición de maquinaria y tecnología adecuada para el cumplimiento efectivo de comercio dentro del mercado competitivo, además que en su mayoría se da cumplimiento a la señalética necesaria dentro de una organización de su naturaleza.

- **Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje**

Se puede concluir que ORGATEC no brinda capacitaciones continuas a sus trabajadores en cuanto a nuevos conocimientos y utilización de nuevas herramientas tecnológicas que garanticen la calidad en el desempeño de sus funciones.

5.2 RECOMENDACIONES

Para que la elaboración del Cuadro de Mando Integral sea una herramienta en la gestión administrativa de ORGATEC permitiendo tomar acciones correctivas y mejorar los procesos, se requiere de liderazgo por parte de la administración y compromiso de los trabajadores y demás personas que forman parte de la empresa en las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva Financiera**

Se recomienda, mantener un adecuado control sobre el costo de los productos eléctricos ofertados por medio de los diferentes indicadores financieros, conjuntamente con la disminución de los gastos en ventas y administrativos para de esta manera recapitalizarse y no comprometer el capital con los acreedores de la empresa.

- **Perspectiva Cliente**

La principal recomendación en esta perspectiva es la implementación de un departamento de atención a quejas y sugerencias y el seguimiento de los mismos ya que existe insatisfacción de los clientes por los servicios brindados debido a los retrasos en entrega de auditorías eléctricas.

- **Perspectiva Procesos Internos**

Implementar un plan de mejoras por medio de una planificación para la adquisición de un sistema contable moderno que facilite el registro, archivo y acceso a la información de ORGATEC; utilizando herramientas informáticas actuales para la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, además de cumplir a cabalidad con la señalética requerida.

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Se recomienda a ORGATEC realizar una adecuada selección de personal de acuerdo a su perfil profesional para un óptimo desempeño en sus cargos por parte de los trabajadores y brindar capacitaciones constantes a los trabajadores en cuanto a nuevas herramientas tecnológicas a utilizarse con la finalidad de que los servicios y productos brindados sean de calidad mejorando continuamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Adalberto Chiavenato y Arão, (2011). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. CV. México: McGraw-Hill/
- Baraybar, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral Balanced ScoreCard, Madrid: ESIC Editorial.
- Certo Samuel C, (2001). Administración Moderna. Colombia: Prentice Hall.
- Estupiñan, R. & Estupiñan, O. (2006). Análisis Financiero y de Gestión, 2da Edición, Bogotá:
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2001). Administración una perspectiva global. México: McGrawHill
- Martínez Pedro, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Días de Santos.
- Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pacheco, J. C., et al, W., & Caicedo, C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Rojas, M., et al, (2012). Sistemas de Control de Gestión. Bogotá: Ediciones de la U.
- Thompson Strickland. (2003). Administración Estratégica. Sexta edición. Mc Graw Hill.

ANEXO 1



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



Investigador: Solange Quimis

Encuesta dirigida: Trabajadores ORGATEC

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre la elaboración de un modelo de gestión administrativa en base al Cuadro de Mando Integral para ORGATEC, Riobamba, provincia de Chimborazo.

Indicaciones generales: Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad marcando con una X la opción que usted considere. Su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que se está realizando.

1. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de ORGATEC?

SI NO

2. ¿Conoce cuál es la misión y visión de ORGATEC?

SI NO

3. ¿Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión de ORGATEC?

SI NO

4. ¿Maneja Usted indicadores para conocer y evaluar la gestión del área en que se desenvuelve?

SI NO

5. ¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de los diversos departamentos de ORGATEC?

SI NO

6. ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?

SI NO

7. ¿Cree Usted que el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la gestión administrativa, permitirá una optimización de recursos y una adecuada toma de decisiones?

SI NO

8. ¿Cuál de estas perspectivas cree usted que es la más importante?

PERSPECTIVA	X
Perspectiva Financiera	
Perspectiva del Cliente	
Perspectiva de Proceso Internos	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	

9. ¿Cómo calificaría el clima laboral de ORGATEC?

Excelente ()
Bueno ()
Malo ()

10. ¿En ORGATEC se trabaja por resultados?

SI NO

11. ¿En ORGATEC existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

SI NO

12. ¿Los canales de comunicación son abiertos dentro de la empresa para el cumplimiento a tiempo de las obligaciones asignadas?

SI NO

13. ¿La toma de decisiones del Gerente de ORGATEC es oportuna y eficiente?

SI

NO

14. ¿Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir con su trabajo de manera oportuna?

SI

NO

Gracias por su colaboración

ANEXO 2



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



Investigador: Solange Quimis

Encuesta dirigida: Ingeniero Armando Portalanza - Gerente de ORGATEC

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre la elaboración de un modelo de gestión administrativa en base al Cuadro de Mando Integral para ORGATEC, Riobamba, provincia de Chimborazo.

1. ¿Qué significa para usted contar con una planificación estratégica?
2. ¿Qué tipo de seguimiento le dan al plan estratégico?
3. ¿Qué mecanismos emplean para dar cumplimiento a sus objetivos?
4. ¿Con qué importancia es tomado en la actualidad el tema de indicadores de gestión?
5. ¿Cuáles cree usted que son los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de implementar indicadores de gestión en ORGATEC?
6. ¿Con qué tipos de control interno cuenta ORGATEC?
7. ¿Cómo es el clima organizacional dentro de ORGATEC?
8. ¿Se lleva un control riguroso sobre el tiempo que conlleva la realización de las distintas actividades en los diferentes departamentos?
9. ¿Qué factores considera importantes para el desarrollo de la empresa?
10. ¿Qué factores impiden el desarrollo empresarial de ORGATEC?
11. ¿De qué manera cree usted que ayudaría a ORGATEC el contar con un cuadro de mando integral?
12. ¿Cuán importantes son para usted los indicadores financieros dentro de la empresa?
13. ¿Con cuánta frecuencia se efectúan capacitaciones al personal?

ANEXO 3

Fórmula aplicada para calcular el tamaño de la muestra de clientes.

Para poder realizar las encuestas a los clientes es necesario calcular el tamaño de la muestra, en la cual se debe considerar los siguientes datos:

- Población.
- Nivel de confianza.
- Margen de error.
- Proporciones.

POBLACIÓN: Para este análisis está integrada por el número de clientes registrados en la base de datos de ORGATEC; siendo un total de 35 a nivel nacional, siendo una población finita la cual tiene un tamaño limitado. Existe un número entero (N).

NIVEL DE CONFIANZA: Es el porcentaje de certeza que existe para poder extender los resultados de la muestra a la población. El nivel de confiabilidad recomendable para las investigaciones es del 95%.

MARGEN DE ERROR: Es el porcentaje de desacierto que se obtendrá en el análisis, atribuyéndose al mismo el 5%

PROPORCIONES: Es el porcentaje que se acepta y/o se rechaza una hipótesis, es decir la proporción esperada está denominada por p y la proporción no esperada o que se rechaza está representada por q, pq son complementarias, tomando como referencia un cuartil siendo 0.20

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{PQ \times N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

En donde:

N = Universo

Q = 0.20 proporción esperada y proporción no esperada

E = 0.05 error de estimación

K = coeficiente de correlación de error igual a 2.

$$n = \frac{0,20 \times 35}{(35-1) \frac{(0,05)^2}{(2)^2} + 0,20}$$

n = 31 clientes

ANEXO 4



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



Investigador: Solange Quimis

Encuesta dirigida: Clientes de ORGATEC

Objetivo: Recopilar información que muestre el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a los productos y servicios eléctricos ofertados por ORGATEC.

Indicaciones generales: Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad marcando con una X la opción que usted considere. Su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que se está realizando.

1. ¿Usted se encuentra satisfecho con respecto a los tiempos de entrega del producto y servicio eléctrico ofertados por ORGATEC?

SI NO

2. ¿Las instalaciones de ORGATEC brindan comodidad para la adecuada atención del cliente?

SI NO

3. ¿El personal que labora en ORGATEC es amable y procura satisfacer sus necesidades y dudas referentes a los productos y servicios ofertados?

SI NO

4. ¿Considera usted que la atención al cliente en ORGATEC es excelente?

SI NO

Gracias por su colaboración

ANEXO 5



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



Investigador: Solange Quimis

Encuesta dirigida: Trabajadores de ORGATEC

Objetivo: Recopilar información que muestre el clima laboral existente en ORGATEC y perfil profesional existente.

Indicaciones generales: Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad marcando con una X la opción que usted considere. Su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que se está realizando.

1. ¿Su perfil profesional se encuentra acorde a su puesto de trabajo dentro de ORGATEC?

SI NO

2. ¿Usted realiza actividades ajenas a las responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?

SI NO

3. ¿Existe compañerismo y comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos para el cumplimiento de responsabilidades?

SI NO

4. ¿Usted calificaría el clima laboral en ORGATEC como excelente?


SI NO

Gracias por su colaboración

ANEXO 6

Registro único de contribuyentes RUC de ORGATEC

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**


Servicio de Rentas Internas

NUMERO RUC: 0600792071001

APELLIDOS Y NOMBRES: PORTALANZA PORTALANZA ARMANDO GUALBERTO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO:	22/02/1951	FEC. ACTUALIZACION:	15/08/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	01/01/1979	FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:	10/01/1979
FEC. INSCRIPCION:	31/10/1981	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	07/08/1996

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CONSTRUCCION DE REDES DE ENERGIA ELECTRICA Y TELEFONIA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

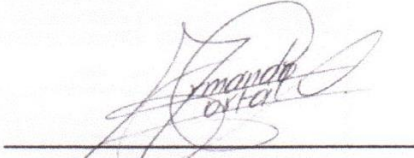
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: GUAYAQUIL Número: 28-15 Intersección: ROCAFUERTE Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA ESTACION DEL FERROCARRIL Teléfono: 032963134 Email: armandoportalanza@andinanet.net


DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ REGIONAL CENTRO III CHIMBORAZO	CERRADOS:	1


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MAFIALLO **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA **Fecha y hora:** 15/08/2014 11:25:43

Página 1 de 2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0600792071001
APELLIDOS Y NOMBRES: PORTALANZA PORTALANZA ARMANDO GUALBERTO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ: MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 01/01/1979
NOMBRE COMERCIAL: ORGATEC			FEC. CIERRE: 10/01/1979
			FEC. REINICIO: 07/08/1996

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

CONSTRUCCION DE REDES DE ENERGIA ELECTRICA Y TELEFONIA.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIAL ELECTRICO.
PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS; PARTES, PIEZAS DE TURBINAS Y RUEDAS HIDRAULICAS INCLUSO REGULADORES.
ALQUILER DE GRUA DOTADO DE OPERARIOS.
FABRICACION DE TABLEROS, PARA CONTROL ELECTRICO O DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: GUAYAQUIL Número: 28-15 Intersección: ROCAFUERTE Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA ESTACION DEL FERROCARRIL Telefono Domicilio: 032963134 Email: armandoportalanza@andinanet.net Celular: 0999196455

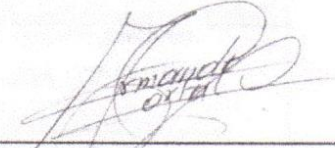
No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: CERRADO	OFICINA: OFICINA	FEC. INICIO ACT.: 21/01/1993
NOMBRE COMERCIAL: ORGATEC			FEC. CIERRE: 15/08/2014
			FEC. REINICIO: 08/07/2005

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

CONSTRUCCION DE REDES DE ENERGIA ELECTRICA Y TELEFONIA.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIAL ELECTRICO.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS; PARTES, PIEZAS DE TURBINAS Y RUEDAS HIDRAULICAS INCLUSO REGULADORES.
PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES.
SERVICIOS RELACIONADOS CON POSTERIA
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE COMPUTADORAS INCLUSO PARTES Y PIEZAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA VICENTINA Calle: VICENTE SOLANO Número: 667 Referencia: A UNA CUADRA DEL PUENTE PEATONAL Telefono Trabajo: 022526589 Celular: 0999196455



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MAFIALLO **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA **Fecha y hora:** 15/08/2014 11:25:43

ANEXO 7

Formulario 102 de declaración del impuesto a la renta de ORGATEC

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD						No. 100478887				
FORMULARIO 102 RESOLUCIÓN N° NAC-DGERCGC15-00000179												
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN												
102	AÑO	2015				104	No. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE 97505025					
						105	No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA					
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO												
201	RUC	0600792071001		202	APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS / RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA SUCESIÓN INDIVISA PORTALANZA PORTALANZA ARMANDO GUALBERTO							
ACTIVIDAD EMPRESARIAL ESTADO DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESIONES INDIVISAS												
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					ESTADO DE RESULTADOS							
ACTIVO					INGRESOS					VALOR EXENTO (A efectos de la Conciliación Tributaria)		
ACTIVOS CORRIENTES					TOTAL INGRESOS							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	311	+	17685,46	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	6011	+	779538,59	6012	0,00			
INVERSIONES CORRIENTES	312	+	0,00	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA	6021	+	13340,44	6022	0,00			
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE INVERSIONES CORRIENTES	313	-	0,00	EXPORTACIONES NETAS	6031	+	0,00	6032	0,00			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	314	+	0,00	INGRESOS OBTENIDOS BAJO LA MODALIDAD DE COMISIONES O SIMILARES	6041	+	0,00	6042	0,00	
		DEL EXTERIOR	315	+	0,00	INGRESOS POR AGROFORESTERÍA Y SILVICULTURA DE ESPECIES FORESTALES	6051	+	0,00	6052	0,00	
	NO RELACIONADOS	LOCALES	316	+	114193,78	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	6061	+	0,00	6062	0,00	
		DEL EXTERIOR	317	+	0,00	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6071	+	0,00	6072	0,00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	318	+	0,00	DIVIDENDOS	6081	+	0,00	6082	0,00	
		DEL EXTERIOR	319	+	0,00	RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES	DE RECURSOS PÚBLICOS	6091	+	0,00	6092	0,00
	NO RELACIONADOS	LOCALES	320	+	0,00		DE OTRAS LOCALES	6101	+	0,00	6102	0,00
		DEL EXTERIOR	321	+	0,00		DEL EXTERIOR	6111	+	0,00	6112	0,00
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	322	-	2333,57	OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	6121	+	0,00	6122	0,00			
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (ISD)	323	+	0,00	OTRAS RENTAS	6131	+	0,00	6132	0,00			
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	324	+	0,00	TOTAL INGRESOS SUMAR DEL 6011 AL 6131	6999	=	792879,03	En la columna "Valor exento" registre la porción del monto declarado en la columna "total ingresos" considerada como exenta de Impuesto a la Renta.				
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	325	+	30418,38	VENTAS NETAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO)	6001		0,00					
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	326	+	0,00	INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)	6002		0,00					
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	327	+	0,00	COSTOS Y GASTOS								
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	328	+	0,00									
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN	329	+	164236,88	COSTO		GASTO		VALOR NO DEDUCIBLE (A efectos de la Conciliación Tributaria)				
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	330	+	0,00	INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	7010	+	142905,42					

OBRAS EN CURSO BAJO CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN	331	+	0.00	COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	7011	+	606517.01		7012		0.00		
INVENTARIO DE OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	332	+	0.00	COMPRAS NETAS LOCALES PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD DE COMISIONISTA	7021	+	0.00		7023		0.00		
INVENTARIO DE OBRAS TERMINADAS	333	+	0.00	IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	7031	+	0.00	7032	+	0.00	7033	0.00	
INVENTARIO DE MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	334	+	0.00	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	7041	-	164236.88						
INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	335	+	0.00	INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	7051	+	0.00						
(-) PROVISIÓN DE INVENTARIOS POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN INVENTARIO	336	-	0.00	COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	7061	+	0.00		7063		0.00		
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	337	+	0.00	IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	7071	+	0.00		7073		0.00		
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DEL VALOR DEL ACTIVO CORRIENTE	338	-	0.00	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	7081	-	0.00						
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	339	+	0.00	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	7091	+	0.00						
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	340	+	0.00	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	7101	-	0.00						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	345	=	324200.93	INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	7111	+	0.00						
ACTIVOS NO CORRIENTES				(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	7121	-	0.00						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS				SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	7131	+	0.00	7132	+	72451.44	7133	10572.94	
TERRENOS	350	+	85302.44	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	7141	+	0.00	7142	+	12675.23	7143	0.00	
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	351	+	0.00	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	7151	+	0.00	7152	+	7518.24	7153	0.00	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	352	+	0.00	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	7161	+	0.00	7162	+	633.00	7163	0.00	
MUEBLES Y ENSERES	353	+	8731.85	HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	7171	+	0.00	7172	+	0.00	7173	0.00	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	354	+	10540.28	ARRENDAMIENTOS	7181	+	0.00	7182	+	0.00	7183	0.00	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	355	+	0.00	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7191	+	0.00	7192	+	2873.56	7193	0.00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	356	+	18855.20	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	7201	+	0.00	7202	+	3408.10	7203	0.00	
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	357	+	191874.84	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	7211	+	0.00	7212	+	602.30	7213	0.00	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	358	+	0.00	SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	7221	+	0.00	7222	+	7579.74	7223	0.00	
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	359	+	0.00	TRANSPORTE	7231	+	0.00	7232	+	2061.46	7233	0.00	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	360	-	204747.06	PROVISIONES	PARA JUBILACIÓN PATRONAL	7241	+	0.00	7242	+	0.00	7243	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	361	-	0.00		PARA DESAHUCIO	7251	+	0.00	7252	+	0.00	7253	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	362	+	0.00		PARA CUENTAS INCOBRABLES				7262	+	756.21	7263	0.00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	363	-	0.00		POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE	7271	+	0.00	7272	+	0.00	7273	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	364	-	0.00		POR DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS	7281	+	0.00	7282	+	0.00	7283	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	365	+	0.00		OTRAS PROVISIONES	7291	+	0.00	7292	+	0.00	7293	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES DE INVERSIÓN	366	-	0.00	ARRENDAMIENTO MERCANTIL	LOCAL	7301	+	0.00	7302	+	0.00	7303	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	367	-	0.00		DEL EXTERIOR	7311	+	0.00	7312	+	0.00	7313	0.00
ACTIVOS BIOLÓGICOS	368	+	0.00	COMISIONES	LOCAL	7321	+	0.00	7322	+	0.00	7323	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVOS BIOLÓGICOS	369	-	0.00		DEL EXTERIOR	7331	+	0.00	7332	+	0.00	7333	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	370	-	0.00		LOCAL	7341	+	0.00	7342	+	120.56	7343	0.00
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	379	=	110557.55	INTERESES BANCARIOS	DEL EXTERIOR	7351	+	0.00	7352	+	0.00	7353	0.00

ACTIVOS INTANGIBLES																	
PLUSVALÍAS		381	+	0.00	INTERESES PAGADOS A TERCEROS	RELACIONADOS	LOCAL	7361	+	0.00	7362	+	0.00	7363	0.00		
						NO RELACIONADOS	DEL EXTERIOR	7371	+	0.00	7372	+	0.00	7373	0.00		
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES		382	+	0.00	PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	RELACIONADOS	LOCAL	7381	+	0.00	7382	+	0.00	7383	0.00		
						NO RELACIONADOS	DEL EXTERIOR	7391	+	0.00	7392	+	0.00	7393	0.00		
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN		383	+	0.00													
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES		384	+	0.00													
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES		385	-	0.00													
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS INTANGIBLES		386	-	0.00													
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES				389	=	0.00	MERMAS	7431	+	0.00	7432	+	0.00	7433	0.00		
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES							SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESTIONES)	7441	+	0.00	7442	+	1763.98	7443	0.00		
INVERSIONES NO CORRIENTES	EN SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS	411	+	0.00	GASTOS INDIRECTOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES RELACIONADAS			7451	+	0.00	7452	+	0.00	7453	0.00		
	EN NEGOCIOS CONJUNTOS	412	+	0.00	GASTOS DE GESTIÓN						7462	+	1594.16	7463	0.00		
	OTRAS	413	+	0.00	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS						7472	+	54.00	7473	0.00		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	414	+	0.00	GASTOS DE VIAJE			7481	+	0.00	7482	+	78.07	7483	0.00	
		DEL EXTERIOR	415	+	0.00	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO			7491	+	0.00	7492	+	203.32	7493	0.00	
	NO RELACIONADOS	LOCALES	416	+	0.00	DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (EXCLUYE ACTIVOS BIOLÓGICOS Y PROPIEDADES DE INVERSIÓN)			ACELERADA	7501	+	0.00	7502	+	0.00	7503	0.00
		DEL EXTERIOR	417	+	0.00				NO ACCELERADA	7511	+	0.00	7512	+	47736.20	7513	0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	418	+	0.00	DEPRECIACIÓN DEL REVALUO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			7521	+	0.00	7522	+	0.00	7523	0.00	
		DEL EXTERIOR	419	+	0.00	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS BIOLÓGICOS			7531	+	0.00				7533	0.00	
	NO RELACIONADOS	LOCALES	420	+	0.00	DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN						7542	+	0.00	7543	0.00	
		DEL EXTERIOR	421	+	0.00	AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN			7551	+	0.00				7553	0.00	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO		422	-	0.00	OTRAS AMORTIZACIONES			7561	+	0.00	7562	+	0.00	7563	0.00		
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES		423	-	0.00	SERVICIOS PÚBLICOS			7571	+	0.00	7572	+	4784.74	7573	0.00		
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES		424	+	0.00	PAGOS POR OTROS SERVICIOS			7581	+	0.00	7582	+	24938.80	7583	0.00		
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES				439	=	0.00	PAGOS POR OTROS BIENES	7591	+	0.00	7592	+	8875.26	7593	0.00		
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		445	+	0.00													
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES				379+389+439+445	498	=	110557.55	TOTAL COSTOS	7991	=	585185.55						
EFECTO DE LA REEVALUACIÓN DE ACTIVOS (Castillero Informativo para el cálculo del anticipo de impuesto a la renta)		446	=	0.00													
TOTAL DEL ACTIVO				345+498	499	=	434758.48	TOTAL GASTOS				7992	=	200708.37	<i>En la columna "Valor no deducible" registre la porción del monto declarado en las columnas "costo" y "gasto" considerada como no deducible para el cálculo del Impuesto a la Renta.</i>		
PASIVO																	
PASIVOS CORRIENTES							TOTAL COSTOS Y GASTOS	(7991+7992)			7999	=	785893.92				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	511	+	0.00	BAJA DE INVENTARIO (INFORMATIVO)			7001				0.00				
		DEL EXTERIOR	512	+	0.00	PAGO POR REEMBOLSO COMO REEMBOLSANTE (INFORMATIVO)			7002				0.00				
	NO RELACIONADOS	LOCALES	513	+	67496.37	PAGO POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)			7003				0.00				
		DEL EXTERIOR	514	+	0.00												

OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES		LOCALES	515	+	0.00	CONCILIACIÓN TRIBUTARIA																						
		DEL EXTERIOR	516	+	0.00																							
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS		LOCALES	517	+	0.00					UTILIDAD DEL EJERCICIO 6999-7999>0 801 = 6985.11																		
		DEL EXTERIOR	518	+	0.00																							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	519	+	0.00									PÉRDIDA DEL EJERCICIO 6999-7999<0 802 = 0.00														
		DEL EXTERIOR	520	+	0.00																							
	NO RELACIONADOS	LOCALES	521	+	0.00																							
		DEL EXTERIOR	522	+	0.00																							
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO (PORCIÓN CORRIENTE)		524	+	0.00	CÁLCULO DE BASE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES													(+) AJUSTE POR PRECIOS DE TRANSFERENCIA	097	+	0.00							
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		525	+	0.00														BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	098	=	6985.11							
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		526	+	1047.77	CÁLCULO DE BASE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	803	-									1047.77										
OBLIGACIONES CON EL IESS		527	+	1139.98			(-) DIVIDENDOS EXENTOS	804	-									0.00										
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		528	+	0.00			(-) OTRAS RENTAS EXENTAS	805	-	0.00																		
JUBILACIÓN PATRONAL		530	+	0.00			(-) OTRAS RENTAS EXENTAS DERIVADAS DEL COPCI	806	-	0.00																		
TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)		531	+	0.00			(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	807	+	10572.94																		
CRÉDITO A MUTUO		532	+	0.00			(+) GASTOS NO DEDUCIBLES DEL EXTERIOR	808	+	0.00																		
OBLIGACIONES EMITIDAS CORRIENTES		533	+	0.00			(+) GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EXENTOS	809	+	0.00																		
ANTICIPOS DE CLIENTES		534	+	55017.78			(+) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES ATRIBUIBLE A INGRESOS EXENTOS Fórmula $\{(804*15\%) + [(805+806-809)*15\%]\}$	810	-	0.00																		
PROVISIONES		535	+	0.00			(-) AMORTIZACIÓN PÉRDIDAS TRIBUTARIAS DE AÑOS ANTERIORES	811	-	0.00																		
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		539	=	124701.90			(-) DEDUCCIONES POR LEYES ESPECIALES	812	-	0.00																		
PASIVOS NO CORRIENTES						(-) DEDUCCIONES ESPECIALES DERIVADAS DEL COPCI	813	-	0.00																			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES NO CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	541	+	0.00	PASIVOS NO CORRIENTES																						
		DEL EXTERIOR	542	+	0.00																							
	NO RELACIONADOS	LOCALES	543	+	0.00					(+) AJUSTE POR PRECIOS DE TRANSFERENCIA	814	+	0.00															
		DEL EXTERIOR	544	+	0.00																							
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES		LOCALES	545	+	60746.60					PASIVOS NO CORRIENTES																		
		DEL EXTERIOR	546	+	0.00																							
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS		LOCALES	547	+	0.00									PASIVOS NO CORRIENTES														
				DEL EXTERIOR	548													+	0.00									
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	549	+	0.00													PASIVOS NO CORRIENTES										
				DEL EXTERIOR	550																	+	0.00					
	NO RELACIONADOS	LOCALES	551	+	0.00	PASIVOS NO CORRIENTES																						
				DEL EXTERIOR	552																	+	0.00					
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO (PORCIÓN NO CORRIENTE)		553	+	0.00	PASIVOS NO CORRIENTES																							
TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES		554	+	0.00																		PASIVOS NO CORRIENTES						
CRÉDITO A MUTUO		555	+	0.00						PASIVOS NO CORRIENTES																		

OBLIGACIONES EMITIDAS NO CORRIENTES	556	+	0.00	(-) DEDUCCIÓN POR INCREMENTO NETO DE EMPLEADOS	815	-	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	557	+	0.00				
PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL	558	+	0.00	(-) DEDUCCIÓN POR PAGO A TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD	816	-	0.00
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	559	+	0.00				
OTRAS PROVISIONES	560	+	0.00	(-) INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO	817	-	0.00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	569	=	60746.60				
PASIVOS DIFERIDOS	579	+	0.00	(+) COSTOS Y GASTOS DEDUCIBLES INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO	818	+	0.00
OTROS PASIVOS	589	+	0.00				
TOTAL DEL PASIVO	539+569+579+589	599	=	UTILIDAD GRAVABLE	819	=	16510.28
TOTAL PATRIMONIO NETO	698	=	249309.98	PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTES	829	=	0.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	599+698	699	=	434758.48			

RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL	AVALÚO		INGRESOS		GASTOS DEDUCIBLES		RENDA IMPONIBLE (INGRESOS - GASTOS DED.)	
ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS			481	+		491	-	
INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO			710		0.00			
LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL			711	+	0.00	721	-	0.00
OCCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS)			712	+	0.00	722	-	0.00
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	703	0.00	713	+	0.00	723	-	0.00
ARRIENDO DE OTROS ACTIVOS	704	0.00	714	+	0.00	724	-	0.00
RENTAS AGRÍCOLAS	705	0.00	715	+	0.00	725	-	0.00
INGRESO POR REGALÍAS			716	+	0.00			
INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR			717	+	0.00			
RENDIMIENTOS FINANCIEROS			718	+	0.00			
DIVIDENDOS			719	+	0.00			
OTRAS RENTAS GRAVADAS			720	+	0.00	730	-	0.00
SUBTOTAL			729	=	0.00	739	=	0.00
RENDA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA						819-829+729-739		749 = 16510.28
SUELDOS, SALARIOS, INDEMNIZACIONES Y OTROS INGRESOS LÍQUIDOS DEL TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA			741	+	0.00	751	-	0.00
SUBTOTAL BASE GRAVADA						749+759		769 = 16510.28
OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES						APLICABLE AL PERÍODO		
GASTOS PERSONALES - EDUCACIÓN						771	-	0.00
GASTOS PERSONALES - SALUD						772	-	0.00
GASTOS PERSONALES - ALIMENTACIÓN						773	-	0.00
GASTOS PERSONALES - VIVIENDA						774	-	0.00
GASTOS PERSONALES - VESTIMENTA						775	-	0.00
EXONERACIÓN POR TERCERA EDAD						776	-	0.00
								TOTAL GASTOS PERSONALES
								SUMAR DEL 771 AL 775
							780	= 0.00

EXONERACIÓN POR DISCAPACIDAD	740	TIPO DE BENEFICIARIO		N					
	750	IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD A QUIEN SUSTITUYE (C.I. O PASAPORTE)							
	760	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD							
				MONTO DE EXONERACIÓN		777	-	0,00	
50% UTILIDAD ATTRIBUIBLE A LA SOCIEDAD CONYUGAL POR LAS RENTAS QUE LE CORRESPONDA	770	IDENTIFICACIÓN DEL CÓNYUGE (C.I. O PASAPORTE)			778	-	0,00		
SUBTOTAL OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES				SUMAR DEL 771 AL 778		779	=	0,00	
OTRAS RENTAS EXENTAS		VALOR IMPUESTO PAGADO		INGRESOS					
INGRESOS POR LOTERÍAS, RIFAS Y APUESTAS	781	0,00	783	+	0,00				
HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES	782	0,00	784	+	0,00				
PENSIONES JUBILARES			786	+	0,00				
OTROS INGRESOS EXENTOS			787	+	0,00				
SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS			789	=	0,00				
RESUMEN IMPOSITIVO									
BASE IMPONIBLE GRAVADA						769-779	832	=	16510,28
TOTAL IMPUESTO CAUSADO							839	=	467,03
(-) ANTICIPO PAGADO							840	-	
(-) ANTICIPO DETERMINADO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL DECLARADO (Trasládese el campo 879 de la declaración del período anterior)							841	-	8053,78
(-) IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MAYOR AL ANTICIPO DETERMINADO (839-840-841>0)							842	=	0,00
(+/-) CRÉDITO TRIBUTARIO GENERADO POR ANTICIPO (Aplica para Ejercicios Anteriores al 2010) (839-840-841<0)							843	=	0,00
(+/-) SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE DE PAGO							844	+	8053,78
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL							845	-	6901,34
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA							846	-	0,00
(-) CRÉDITO TRIBUTARIO POR DIVIDENDOS							847	-	0,00
(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO							848	-	0,00
(-) ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA PAGADO POR ESPECTÁCULOS PÚBLICOS							849	-	0,00
(-) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES							850	-	23984,07
(-) CRÉDITO TRIBUTARIO GENERADO POR IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS							851	-	0,00
(-) EXONERACIÓN Y CRÉDITO TRIBUTARIO POR LEYES ESPECIALES							852	-	0,00
SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR						842-843+844-845-846-847-848-849-850-851-852>0	855	=	0,00
SUBTOTAL SALDO A FAVOR						842-843+844-845-846-847-848-849-850-851-852<0	856	=	22831,63
(+/-) IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO							857	+	0,00
(-) CRÉDITO TRIBUTARIO PARA LA LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO							858	-	0,00
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR							859	=	0,00
SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE							869	=	22831,63
ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO						871+872+873	879	=	6544,18

ANTICIPO A PAGAR	PRIMERA CUOTA										871	+	0.00				
	SEGUNDA CUOTA										872	+	0.00				
	SALDO A LIQUIDARSE EN DECLARACIÓN PRÓXIMO AÑO										873	+	6544.18				
PAGO PREVIO (Informativo)											890		0.00				
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)																	
INTERES			897	USD	0.00	IMPUESTO			898	USD	0.00	MULTA		899	USD	0.00	
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)																	
TOTAL IMPUESTO A PAGAR											859-898	902	+	0.00			
INTERÉS POR MORA												903	+	0.00			
MULTAS												904	+	0.00			
TOTAL PAGADO											999	=	0.00				
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO											905	USD	0.00				
MEDIANTE COMPENSACIONES											906	USD	0.00				
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO											907	USD	0.00				
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES						DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS				DETALLE DE COMPENSACIONES							
908	N/C No		910	N/C No		912	N/C No			916	Resol No.		918	Resol No.			
909	USD	0.00	911	USD	0.00	913	USD	0.00	915	USD	0.00	917	USD	0.00	919	USD	0.00
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.R.T.I.)																	
198	Cédula de Identidad o No. de Pasaporte					0600792071	199	RUC No.					1723115703001				