



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DUAL**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera de empresas

**TEMA:**

“PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA MIGAS Y MIEL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”

**AUTORA:**

Lisbeth Alejandra Bermeo Lozano

Riobamba – Ecuador

2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA MIGAS Y MIEL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”; previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. LISBETH ALEJANDRA BERMEO LOZANO, ha cumplido con las normas de Investigación Científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **LISBETH ALEJANDRA BERMEO LOZANO**, estudiante de la Carrera de Ingeniería de Empresas – Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**LISBETH ALEJANDRA BERMEO LOZANO**

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de su fortaleza para vencer todos los obstáculos que se han presentado en mi vida.

Con todo mi cariño dedico a las personas más valiosas mis Padres que cada día los admiro más Susana Lozano y Rodrigo Bermeo por su demostración de perseverancia y constancia que los caracteriza, por el apoyo incondicional que me han brindado y la confianza en cada momento de mi vida, por sus sabios consejos que me ayudan a no desfallecer ni rendirme ante nada, también por su amor infinito, son los mejores Padres del mundo los Amo.

A la persona más especial en mi vida mi Abuelita Anita Salazar Solis ya que fue un pilar fundamental para la construcción de mi vida profesional, gracias a su amor y dedicación sentó en mí las bases de responsabilidad, deseos de superación así como también me inculco principios y valores, por eso soy quien soy y por el tiempo que me dedico en mis alegrías y tristezas, sus sabios consejos quedaran guardados en mi mente y en mi corazón , aunque Dios la Alejado de mi lado sé que su espíritu está presente y me cuida desde el cielo.

A mi Hermano Adrián por su apoyo, amor y actitud positiva que me transmite a diario para salir adelante y por ser mi hombro en momentos difíciles de mi vida y hacer que mis días sean llenos de felicidad.

A mis tías Isabel y Flor que quiero como unas madres, quienes han estado en los momentos buenos y malos de mi vida, siempre apoyándome y guiándome por el buen camino.

*Lisbeth Alejandra Bermeo Lozano*

## AGRADECIMIENTO

Querido Dios tus regalos son muchos y quiero agradecerte por haberme dado la vida, fortaleza e inteligencia para seguir el camino del bien y por haber derramado tus bendiciones en mí para lograr cada uno de mis sueños.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento al Ing. Giovanni Alarcón y a la Ing. Gladis Cazco y a la Ing. Alejandra Oñate ya que con su aporte profesional, paciencia y apoyo han contribuido con el desarrollo de la tesis.

También quiero agradecer a los propietarios de la Panadería y Pastelería “Migas y Miel” quienes me abrieron las puertas de su empresa y me permitieron realizar las practicas pre-profesionales y mi trabajo de tesis, por su apoyo y confianza que depositaron en mí y no dudaron de mis habilidades también agradezco a los trabajadores que componen Migas y Miel por compartir sus experiencias laborales , colaboración al proporcionarme la información necesaria para el desarrollo de la investigación .

Existen más personas a las que quiero agradecer por todo lo recibido del fondo de mi corazón que se presentaron en mi vida personal y académica que forman parte importante ya que han compartido mis momentos de alegrías, triunfos y tristezas y que con ayuda de sus palabras motivadoras he salido adelante y no me han dejado sola cuando más los he necesitado, Dios gracias por ponerlos en mi camino porque todos ellos me han dado una lección de vida.

*Lisbeth Alejandra Bermeo Lozano*

## RESUMEN

Las empresas actualmente tratan de sobrevivir y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo por ello buscan el cumplimiento de la planificación mediante la utilización herramientas de gestión, como es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que se considera un instrumento de gestión integrado, el cual permite articular la visión y la estrategia con el fin de cumplir con los objetivos y metas planteadas a corto o largo plazo de la empresa.

La presente investigación estudia la propuesta de un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión para la Panadería y Pastelería Migas y Miel en la ciudad de Riobamba, puesto que inicia con el análisis situacional de la empresa, la elaboración del mapa estratégico con sus cuatro perspectivas y finalmente el diseño del cuadro de mando conformado por objetivos e indicadores de gestión, acciones y responsables, para ilustrar los mismos se aplicaron sistemas informáticos como DC SMAP y ODUN, en definitiva esta herramienta de gestión permitió medir el rendimiento actual de la empresa, tanto en los resultados operacionales, desempeño financiero, la innovación y rendimiento de empleados.

Para concluir es importante indicar que el Balanced Scorecard es una de las herramientas de gestión más eficaces utilizadas para la mejora del rendimiento y estrategia por los empresarios a nivel Mundial, Latinoamérica y con el gran ejemplo de la empresa ecuatoriana OCP Ecuador S.A que logro su mayor desempeño con la aplicación del Balanced Scorecard, que permitió a la empresa medir su éxito o mejora en el cumplimiento de las metas establecidas.

## **ABSTRACT**

In the present days companies are trying to keep up into a much more competitive market, that's why it is necessary to fulfill the planning by using management tools such as (BSC) Balanced Score Card or (BSA) Balanced Scorecard Approach, since it is considered an integrated management instrument which allows articulating the vision and strategy as well in order to achieve short and long term - objectives proposed by the company.

This research proposes the implementation of a Balanced Scorecard Approach used as a management model for Migas y Miel bakery located in Riobamba. This research starts with the situational analysis of the company, the implementation of a strategic map containing four perspectives and the scorecard design composed by objectives and management indicators, as well as shares and people who are in charge. To illustrate such objectives and indicators, it was necessary to apply DC SMAP and ODUN computer systems. In conclusion this management tool allowed measuring the current performance of the company regarding to operational results, financial performance, innovation and employees' performance.

In conclusion, the Balanced Scorecard is one of the most effective management tools used to improve the performance and strategies used by businessmen worldwide, especially in Latin America with OCP Ecuador S.A Company which got a higher performance applying the Balanced Scorecard, allowing the company to measure its success when the goals established are fulfilled.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Resumen.....	vi
Abstract .....	vii
Índice general .....	viii
Índice de figuras .....	xii
Índice de tablas.....	xv
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1 Formulación del problema .....	1
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 OBJETIVOS .....	2
1.2.1 Objetivo General .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	4
2.3 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN .....	5
2.3.1 La Administración Científica.....	5
2.3.2 Teoría Clásica de la Administración .....	8
2.4 EMPRESA .....	18
2.5 GESTIÓN EMPRESARIAL .....	19
2.5.1 Definición de un Modelo .....	19
2.6.1 Necesidad de una planeación estratégica .....	22
2.6.2 Para qué sirve el plan estratégico.....	23

2.7 INTELIGENCIA EMPRESARIAL (BUSINESS INTELLIGENCE / BI) .....	25
2.8 HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL (BI) .....	26
2.9 BALANCED SCORECARD.....	27
2.9.1 Beneficios .....	28
2.9.2 Perspectivas del Balanced Scorecard .....	30
2.9.3 El Balanced Scorecard como un Sistema de Gestión .....	32
2.10 BALANCED SCORECARD EN EL MUNDO .....	34
2.11 BALANCED SCORECARD EN LATINOAMÉRICA .....	43
2.12 BALANCED SCORECARD EN EL ECUADOR .....	45
2.13 BALANCED SCORECARD EN LAS MICROEMPRESAS .....	46
2.14 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	47
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>55</b>
3.1 HIPÓTESIS .....	55
3.1.1 Hipótesis General .....	55
3.2 VARIABLES.....	55
3.2.1 Variable Independiente .....	55
3.2.2 Variable Dependiente.....	55
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.3.1 Tipos de Estudios de Investigación.....	56
3.3.2 Diseño de la Investigación .....	57
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	57
3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	58
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD</b>	
60	
4.1.1 Paso 1. Introducción al Balanced Scorecard.....	61
4.1.2 Paso 2. Estudio de la Organización.....	62
4.1.3 Paso 3. Estudio de las Técnicas de Información.....	62
4.1.4 Paso 4. Confección del Equipo Guía .....	63
4.1.5 Paso 5. Adiestramiento del Equipo Guía .....	63
4.1.6 Paso 6. Uso de la aplicación SISTRAT .....	64

4.1.7 Paso 7. Desarrollo del Mapa Estratégico .....	64
4.1.8 Paso 8. Determinación de Indicadores .....	65
4.1.9 Paso 9. Determinación de Estrategias Funcionales y Responsables .....	66
4.1.10 Paso 10. Implementación del Balanced Scorecard mediante el Cuadro de Mando	
Odun	67
4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA	
PANADERÍA Y PASTELERÍA “MIGAS Y MIEL” .....	69
4.2.1 Paso 1. Introducción al Balanced Scorecard .....	69
4.2.2 Paso 2. Estudio de la Panadería y Pastelería “Migas y Miel” .....	69
4.2.2.1 Ubicación de la empresa.....	69
4.2.2.2 Identificación de la empresa.....	70
4.2.2.3 Reseña Histórica.....	70
4.2.2.4 Misión propuesta .....	71
4.2.2.5 Visión propuesta.....	71
4.2.2.6 Valores propuestos .....	72
4.2.2.7 Políticas propuestas .....	72
4.2.2.8 Productos y o servicios.....	73
4.2.2.10 OBJETIVOS DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA MIGAS Y MIEL.....	74
4.2.3 Paso 3. Estudio de las Técnicas de Información .....	76
4.2.4 Paso 4. Confección del Equipo Guía.....	76
4.2.5 Paso 5. Adiestramiento del Equipo Guía .....	77
4.2.6 Paso 6. Uso de la aplicación SISTRAT .....	77
4.2.7 Paso 7. Desarrollo del Mapa Estratégico .....	82
4.2.8 Paso 8. Determinación de Indicadores .....	86
4.2.9 Paso 9. Determinación de Estrategias y Responsables .....	88
4.2.10 Paso 10. Implementación del Balanced Scorecard mediante el Cuadro de Mando	
Odun	91
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	121
4.3.1 Hipótesis general.....	121
4.3.2 VARIABLES .....	121
4.3.2.1 Variable independiente.....	121

4.3.2.2 Variable dependiente .....	121
CONCLUSIONES .....	124
RECOMENDACIONES .....	125
BIBLIOGRAFÍA .....	126
ANEXOS .....	130

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Hilo conductor.....	3
Figura N° 2 División del enfoque clásico. ....	5
Figura N° 3 Principales representantes de la Administración Científica. ....	6
Figura N° 4 Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.....	7
Figura N° 5 Principales representantes de la teoría clásica.....	9
Figura N° 6 Las seis operaciones o funciones esenciales de la empresa según. ....	9
Figura N° 7 Enfoque prescriptivo y normativo de la teoría clásica. ....	10
Figura N° 8 Principales representantes de la teoría neoclásica. ....	14
Figura N° 9 Utilidad del plan estratégico.....	23
Figura N° 10 Características de la planeación estratégica .....	23
Figura N° 11 Los tres niveles de la planeación en una organización.....	24
Figura N° 12 Tres fases en el desarrollo del plan estratégico .....	24
Figura N° 13 Gráfico del incremento de encuestados a nivel mundial .....	35
Figura N° 14 Modelo del Mapa estratégico de Kaplan y Norton 2004 .....	51
Figura N° 15 Pasos para la ejecución de la investigación.....	61
Figura N° 16 Estructura Orgánica de la Panadería y Pastelería Migas y Miel .....	74
Figura N° 17 Nivel de unidad de negocio .....	78
Figura N° 18 Índice .....	78
Figura N° 19 Información de la unidad de Negocio .....	79
Figura N° 20 Misión de la unidad de negocio.....	79
Figura N° 21 Análisis de las 5 fuerzas del sector.....	80
Figura N° 22 Análisis del entorno de la unidad de negocio.....	80
Figura N° 23 Análisis de la cadena de valor .....	81
Figura N° 24 Análisis funcional de la unidad de negocio.....	81
Figura N° 25 Determinación de los indicadores .....	87
Figura N° 26 Determinación de Estrategias y Responsables .....	89
Figura N° 27 Determinación del Mapa Estratégico .....	90
Figura N° 28 Ingreso de Claves .....	91
Figura N° 29 Misión y Visión de la empresa.....	91

Figura N° 30 Nuevo Objetivo de la empresa. ....	92
Figura N° 31 Nuevo Indicador de la empresa. ....	92
Figura N° 32 Plan Anual. ....	93
Figura N° 33 Definición de objetivos e indicadores ....	93
Figura N° 34 Descripción del objetivo e indicador.....	94
Figura N° 35 Estado y cumplimiento de los indicadores.....	94
Figura N° 36 Resumen Anual.....	95
Figura N° 37 Medición del indicador 1.....	97
Figura N° 38 Medición del indicador 2.....	98
Figura N° 39 Medición del indicador 3.....	99
Figura N° 40 Medición del indicador 4.....	100
Figura N° 41 Medición del indicador 5.....	101
Figura N° 42 Medición del indicador 6.....	102
Figura N° 43 Medición del indicador 7.....	103
Figura N° 44 Medición del indicador 8.....	104
Figura N° 45 Medición del indicador 9.....	104
Figura N° 46 Medición del indicador 10.....	106
Figura N° 47 Medición del indicador 11.....	106
Figura N° 48 Medición del indicador 12.....	107
Figura N° 49 Medición del indicador 13.....	108
Figura N° 50 Medición del indicador 14.....	108
Figura N° 51 Medición del indicador 15.....	109
Figura N° 52 Medición del indicador 16.....	110
Figura N° 53 Medición del indicador 17.....	111
Figura N° 54 Medición del indicador 18.....	111
Figura N° 55 Medición del indicador 19.....	112
Figura N° 56 Medición del indicador 20.....	113
Figura N° 57 Medición del indicador 21.....	114
Figura N° 58 Medición del indicador 22.....	114
Figura N° 59 Medición del indicador 23.....	115
Figura N° 60 Medición del indicador 24.....	116

Figura N° 61 Medición del indicador 25.....	116
Figura N° 62 Medición del indicador 26 .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Empresas a nivel mundial que aplican el BSC según su actividad .....	39
Tabla N° 2 Empresas a nivel mundial que aplican el BSC según su región. ....	41
Tabla N° 3 Amenazas, Oportunidades. ....	75
Tabla N° 4 Debilidades, Fortalezas.....	76
Tabla N° 5 Equipo Guía.....	77
Tabla N° 6 Matriz del CMI de la Panadería y Pastelería Migas y Miel.....	85
Tabla N° 7 Parámetros de Calificación.....	118
Tabla N° 8 Matriz del Cuadro de Manado Integral de resultados de la Empresa.....	120

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes del Problema**

En la actualidad, para llegar a ser una empresa exitosa que alcance una excelente administración, reconocimiento y cuota en el mercado se deben tomar en consideración diversos factores que implican un análisis exhaustivo sobre la situación del entorno del mercado priorizando el entorno organizacional. Una empresa que piensa que dirige de manera adecuada sus actividades sin un esquema a seguir, que le permita tener un fin concreto no sabrá a ciencia cierta hacia donde se dirige.

Es por esto que al analizar la situación actual de la Panadería y Pastelería “Migas y Miel”, se hace necesario que cuente con una visión más clara de lo que desea lograr para mantenerse en el mundo de los negocios.

Panadería y Pastelería “Migas y Miel”, cuenta con una cartera de clientes atractiva, empresas, instituciones grandes y prestigiosas han puesto la confianza en esta empresa, por la calidad de producto y servicio que ofrece, la misma que puede crecer aún más en el mercado si contara con orientación estratégica donde se desglosen paso a paso los objetivos, metas y estrategias aplicables para alcanzar el desarrollo organizacional y así transmitirlo a sus clientes.

Por tal razón la creación de un modelo de gestión es importante ya que aporta con información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos planteados y de esta forma contribuya al mejoramiento de la gestión empresarial y en la organización de sus funciones administrativas.

#### **1.1.1 Formulación del Problema**

Inexistencia de una herramienta de gestión en la Panadería y Pastelería “Migas y Miel”, misma que no cuenta con la información necesaria y suficiente para cumplir con los objetivos planteados y la toma adecuada de decisiones.

### 1.1.2 Delimitación del Problema

El **objeto** de la investigación es la parte teórica es decir la Gestión Empresarial, mientras que el **campo** de acción es la parte práctica entendiéndose a ésta como la Planificación Estratégica que es el área donde se trabajará.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo General

Elaborar un cuadro de mando integral en la Panadería y Pastelería “Migas y Miel” con el fin de mejorar gestión estratégica de la empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente información relacionada con el Balanced Scorecard y el aporte que brinda a la gestión empresarial.
- Proponer instrumentos metodológicos para la realización del cuadro de mando integral.
- Aplicar las estrategias más adecuadas, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos a futuro.

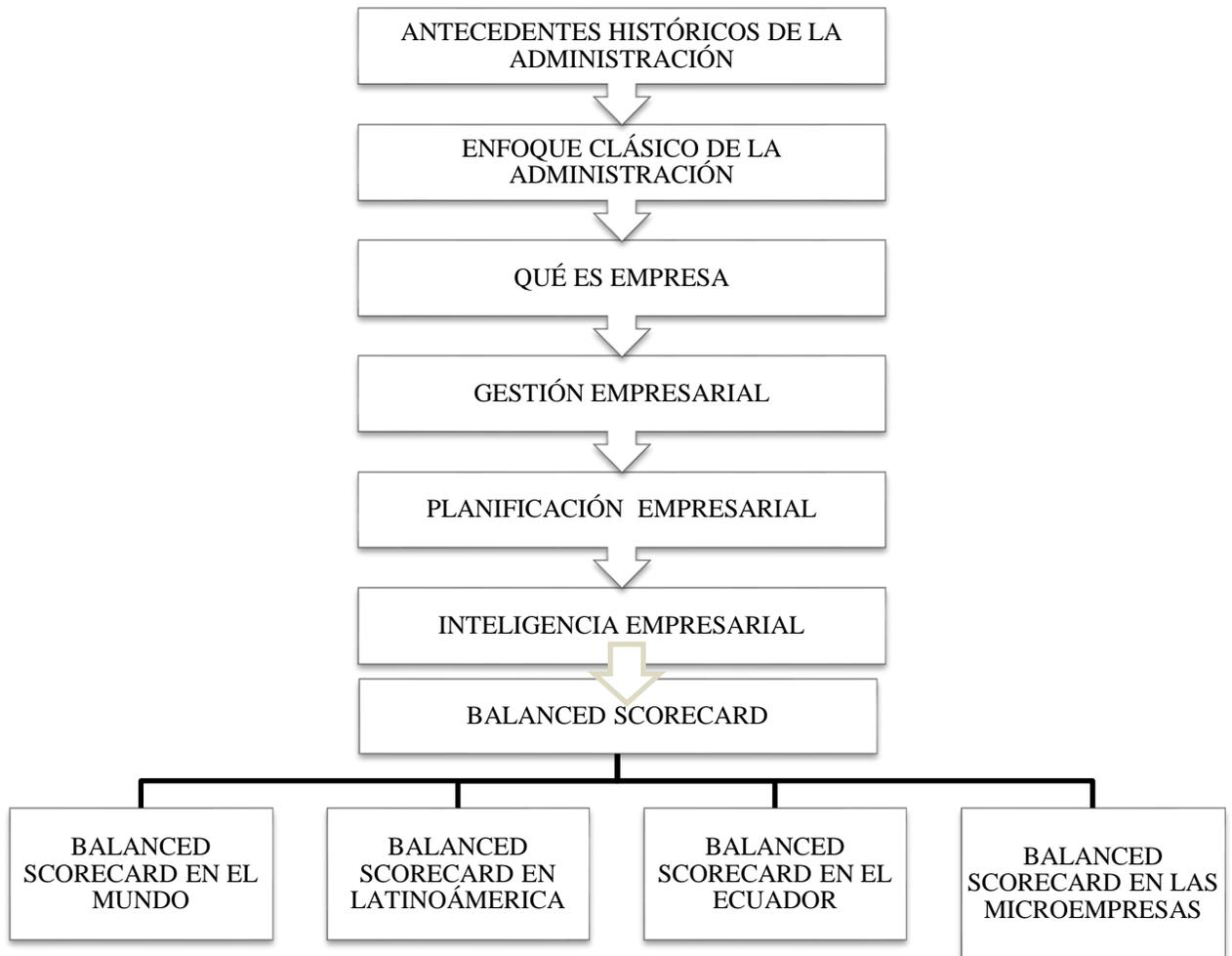
## 1.3 Justificación del Problema

Hoy día las empresas han sufrido un embate del entorno donde la competitividad se torna más fuerte y se ven modificaciones por ello buscan utilizar herramientas de gestión y medición, que promuevan a fijar metas estratégicas. La presente investigación contribuirá con un **aporte social** que permitirá desde los altos mandos hasta los clientes de la misma y sociedad en general propiciar el mejoramiento continuo de la empresa. También tendrá un **aporte académico** el mismo que permitirá a la empresa tener como guía esta herramienta de gestión para lograr una administración efectiva con perspectiva de formación y crecimiento, y como material académico de consulta para posteriores investigaciones, tanto para estudiantes y demás interesados. En cuanto al **aporte práctico** se apreciará en la implementación del Balanced Scorecard en la Panadería y Pastelería “Migas y Miel”, en donde se reflejaran los resultados obtenidos, además abre la puerta para que se continúe el ejercicio de investigación sobre las prácticas profesionales.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco teórico referencial

Para realizar la presente investigación se recolectará información relacionada con los modelos y herramientas de gestión entre ellos el Balanced Scorecard, por dicha razón se elaborará un hilo conductor que no es más que un esquema de contenidos relacionados y ordenados jerárquicamente, que se visualizará a continuación:



**Figura N° 1 Hilo Conductor**

**Fuente:** Elaboración Propia

## **2.2 Antecedentes históricos de la administración**

Según Chiavenato I. (2002) La Historia de la administración es reciente, es un producto del siglo XX. En realidad, su estudio tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico de la acumulación del pensamiento de muy diversos precursores, entre los que se pueden encontrar filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios, quienes, a lo largo del tiempo, han desarrollado y divulgado obras y teorías.

Por tanto puntualiza que en el mundo de hoy, vivimos en una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas por personas y por recursos (físicos, materiales, financieros, tecnológicos y de mercadeo, etc.). La vida de las personas depende de las organizaciones y éstas últimas dependen del trabajo de las primeras. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

### **2.2.1 Concepto de Administración**

(Chiavenato, I., & Sapiro, A., 2011) Señala que la administración es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

La administración se basa en cuatro etapas que son: planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar un determinado objetivo.

*Planificación:* es la elección de metas adecuadas para la empresa y los mejores cursos de acción para alcanzarlos. Es decidir con anticipación lo que se desea alcanzar en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

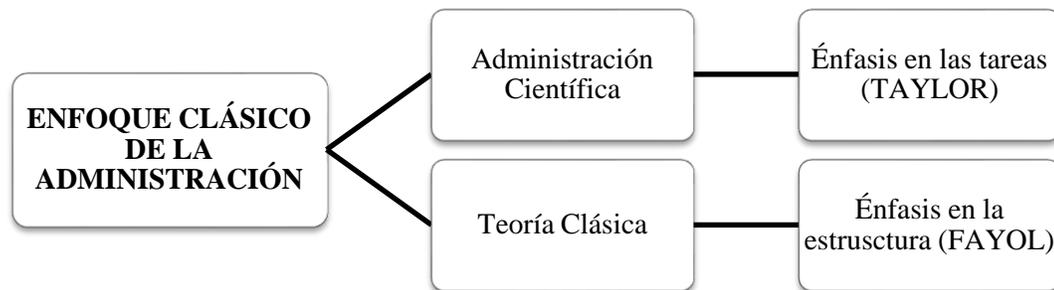
*Organización:* para alcanzar una meta u objetivos determinados es importante: establecer que labores hay que cumplir, quien es el encargado de realizarlo, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien, y dónde se toman las decisiones.

*Dirección:* influir positivamente en los colaboradores que forman parte de la organización para que contribuyan a la consecución de metas organizacionales.

*Control:* consiste en establecer sistemas adecuados de medición y supervisión con la finalidad de garantizar que se cumplan las metas y objetivos planteados.

## 2.3 Enfoque Clásico de la Administración

Chiavenato I. (2002) Menciona que a comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrolló la llamada ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero. El otro, el europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración.



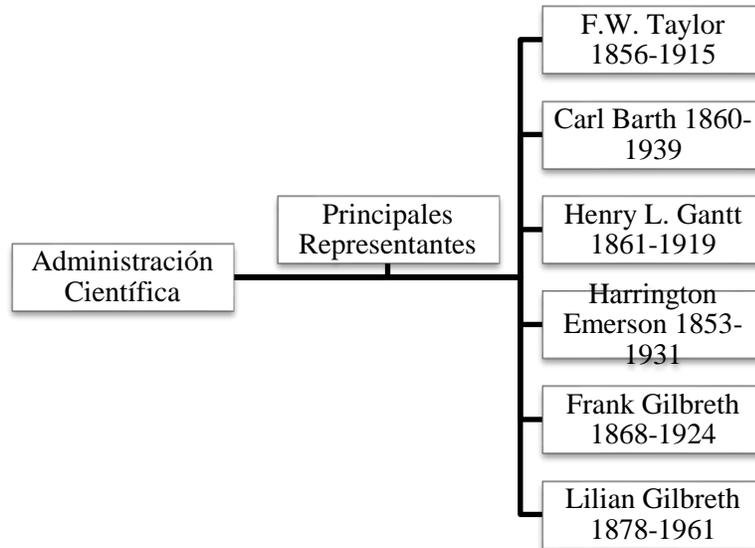
**Figura N° 2** División del Enfoque Clásico.

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.3.1 La Administración Científica

Chiavenato I.(2002) Define la teoría de la administración científica, surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L.

Gantt y Franck y Lilian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conoce como la teoría de la administración científica.



**Figura N° 3** Principales representantes de la Administración Científica.

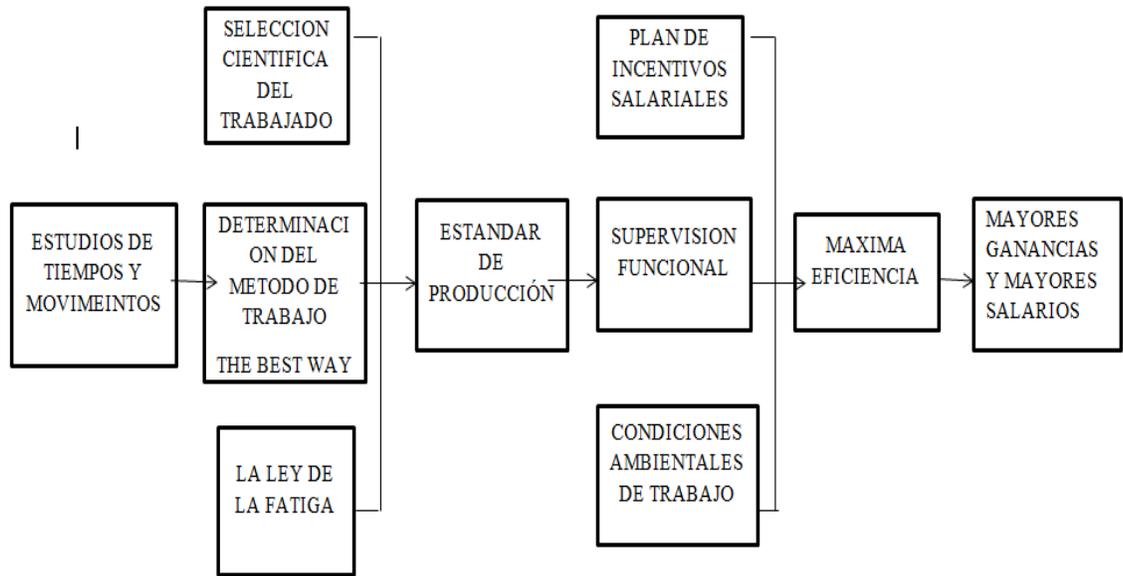
**Fuente:** Elaboración propia

Para (Taylor, F, & Fayol, H, 1987) la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. La improvisación debe ceder el lugar a la planeación, y el empirismo a la ciencia. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mayor mérito de Taylor está realmente en que contribuyó a que se abordase de manera sistémica el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó por completo la empresa, sino que tuvo gran impacto en la administración.

Para Frederick Taylor, F, (1987), los elementos de aplicación de administración científica son:

- Estudio de tiempos y estándares de producción.
- Supervisión funcional.
- Estandarización de herramientas e instrumentos.
- Planeación de tareas y cargos.
- Principio de excepción.
- Utilización de la regla de cálculo e instrumentos destinados a economizar tiempo.

- Fichas de instrucciones.
- Incentivos de producción por la ejecución eficiente de las tareas.
- Diseño de la rutina de trabajo.



**Figura N° 4** Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.

**Fuente:** Chiavenato I. (2002)

Según Frederick Winslow Taylor, F, (1987), la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por cuatro principios a saber:

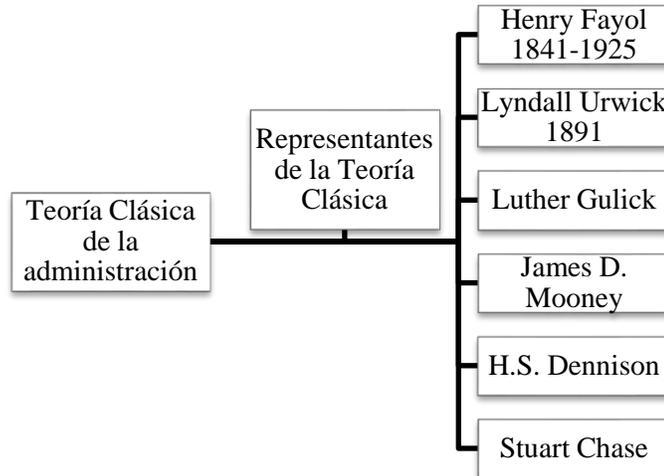
- *Principio de Planeación:* sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- *Principio de Preparación:* seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Así mismo, preparar las máquinas y equipos de producción, la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

- *Principio de Control:* controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
- *Principio de Ejecución:* distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

La autora dice que la Administración Científica es importante ya que la administración de las empresas deberán apoyarse en estudios científicos y no empíricamente, por lo cual es necesario aplicar los métodos de trabajo y principios que menciona Taylor, que ayuden alcanzar la eficiencia máxima, lograr mayores utilidades y por ende el incremento de salarios a los trabajadores de la organización con el fin de evitar problemas.

### **2.3.2 Teoría Clásica de la Administración**

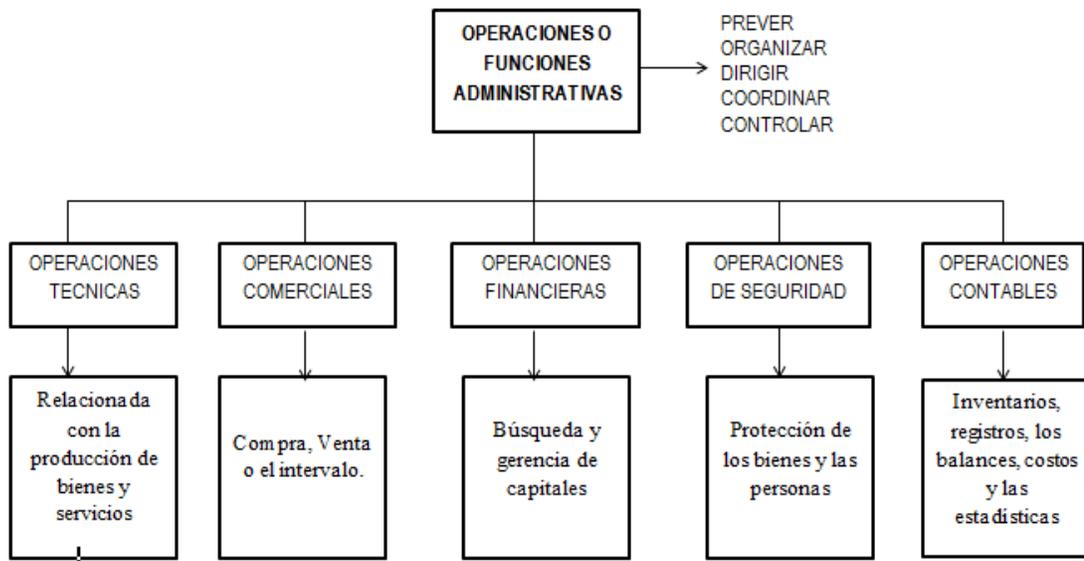
Chiavenato I. ,(2002) Relata en su libro que en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. La teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. En la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas. La teoría clásica de la administración parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.



**Figura N° 5** Principales representantes de la teoría clásica.

**Fuente:** Elaboración Propia

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones, a saber:



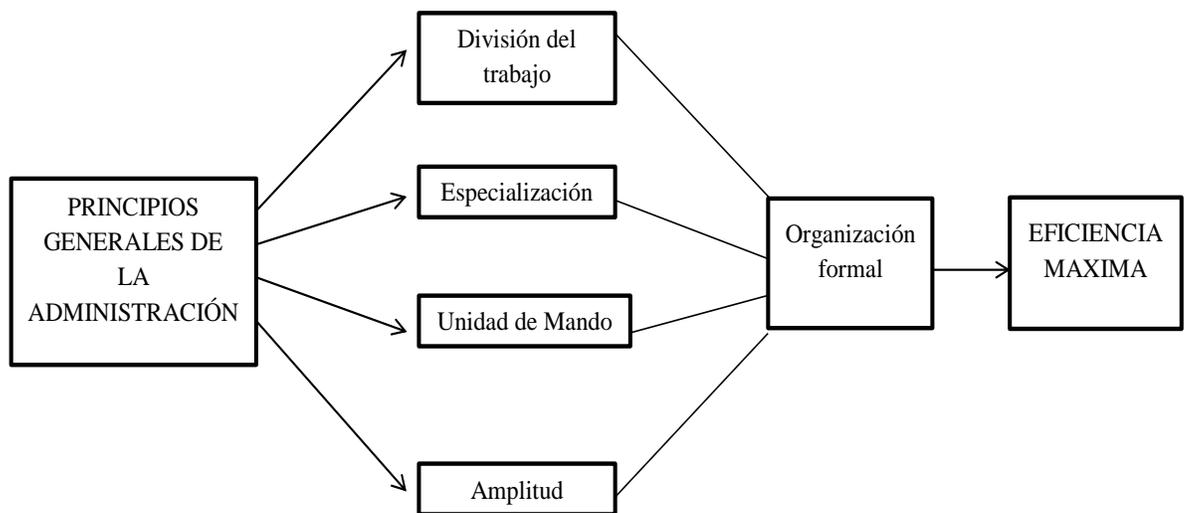
**Figura N° 6** Las seis operaciones o funciones esenciales de la empresa según.

**Fuente:** Chiavenato I. ,(2002)

(Fayol, Henri, 1917) Define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

- *Planear*: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- *Organizar*: construir las estructuras material y social de la empresa.
- *Dirigir*: guiar y orientar al personal.
- *Coordinar*: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- *Controlar*: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Según Fayol, (1917), los **principios generales de la administración** son:



**Figura N° 7**Enfoque prescriptivo y normativo de la teoría clásica.

**Fuente:** Chiavenato I. (2002)

Chiavenato I. (2002), resalta que la teoría clásica formuló una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia. El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría de la organización se circunscribe exclusivamente a la organización formal. Para estudiar racionalmente la organización, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización). Sin embargo, a la par de la división del trabajo y la

especialización, debe establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y, en consecuencia alcanzar la eficiencia en la organización. Además existen órganos de línea (línea de autoridad) y órganos de staff (autoridad staff para la prestación de servicios y de consultoría).

La autora considera que de la teoría clásica inspira en la administración de las empresas, con el desarrollo de la estructura organizacional y la ejecución de los principios de Fayol como son la división de trabajo, especialización, unidad de mando y amplitud con el objetivo de buscar la eficiencia máxima en las organizaciones.

### **2.3.3 Enfoque Humanístico de la Administración**

Según el libro de Chiavenato I. (2002) indica que el enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa. La preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Chiavenato I. (2002) resalta en su libro que el enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- *Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:* El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

- *Adaptación del trabajo al trabajador:* esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos del trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

### **2.3.3.1 Teoría de las Relaciones Humanas**

Chiavenato I. (2002) explica en su libro que la teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los recursos obtenidos en el experimento de Hawthorne. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

(Mayo, Elton, 1927) Plantea mediante el experimento de Hawthorne el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, que se desligó totalmente de la preocupación anterior –orientada hacia la tarea y la estructura– para orientarse hacia las personas. Las conclusiones iniciales del experimento de Hawthorne introducen nuevas variables en el diccionario de la administración:

- *La integración social:* cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir.
- *El comportamiento social de los trabajadores:* los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se halla influenciadas por códigos de conducta grupal.
- *Las recompensas y sanciones sociales:* a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. Las recompensas y sanciones no económicas influyen

significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico.

- *Los grupos informales:* la empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales que definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y comportamiento.
- *Las relaciones humanas:* Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.
- *La importancia del contenido del cargo:* el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador.
- *El énfasis en los aspectos emocionales:* los elementos emocionales inconsistentes – incluso irracionales– del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas.

Dentro del libro de Chiavenato I. (2002) se menciona que el enfoque humanístico se abre un marco mayor a los ojos de los investigadores: la propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse sólo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las ganancias previstas. En consecuencia, todos los métodos convergen a la eficiencia y no a la cooperación humana ni, mucho menos, a objetivos humanos. De allí que el conflicto al interior de la empresa (objetivos de la organización versus objetivos individuales de los participantes) requiera un tratamiento profiláctico y preventivo.

Es indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de la organización industrial: la **función económica** (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la **función social** (brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno).

La autora estima que la teoría de relaciones humanas es una investigación de gran importancia ya que las empresas dejan de preocuparse por las máquinas y métodos de trabajo para atender el clima organizacional, el estado de ánimo, actitud, conducta y otros

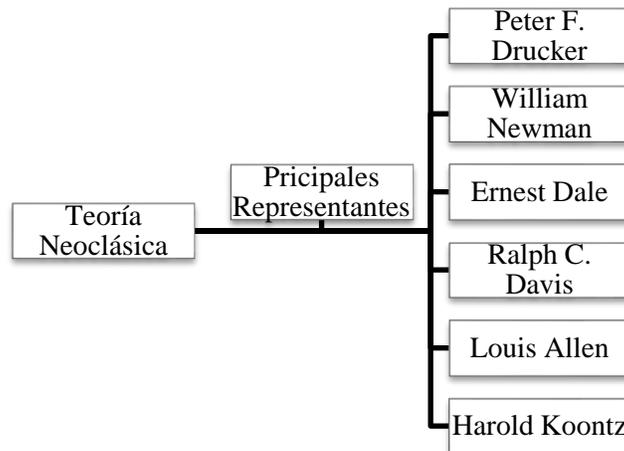
aspectos de los trabajadores, con el objetivo de alcanzar la eficiencia total en la producción dentro de la armonía laboral. Cabe recalcar que los colaboradores de la empresa son el motor y sin ellos no se podrían ejecutar las funciones de la misma

### 2.3.4 Enfoque Neoclásico de la Administración

Chiavenato I. (2002) Muestra en su libro que el enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy.

#### 2.3.4.1 Teoría Neoclásica de la Administración

Chiavenato I. (2002) Expone que la teoría neoclásica surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica, eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría pionera, juntándolos con otros conceptos, igualmente válidos y pertinentes, ofrecidos por diversas teorías administrativas durante las décadas de los setenta, ochenta y noventa.



**Figura N° 8** Principales representantes de la teoría neoclásica.

**Fuente:** Elaboración Propia

Los representantes del enfoque neoclásico diseñan las principales características de la teoría neoclásica que se detallan a continuación:

- *Énfasis en la práctica de la administración:* la teoría neoclásica se caracteriza por hacer gran énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración.
- *Reafirmación relativa de los postulados clásicos:* el enfoque neoclásico utiliza de nuevo la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional, y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad, y departamentalización.
- *Énfasis en los principios generales de la administración:* buscan definir la manera como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.
- *Énfasis en los objetivos y en los resultados:* toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. La organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos.
- *Eclécticismo:* la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de administración moderna y formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy, es aplicable a las empresas tanto públicas como privadas.

Chiavenato I. (2002) Destaca que la teoría neoclásica surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que buscó dar fue la relacionada con el dilema de centralización versus descentralización. Cabe recalcar que esta teoría enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control.

La autora considera que la teoría neoclásica se enfoca en los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y que actualmente las organizaciones lo ponen en práctica. Además esta teoría hace énfasis en los resultados concretos y palpables de la organización mediante el estudio correcto de los principios generales sobre cómo planear, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar.

### **2.3.5 Enfoque Situacional de la Administración**

Según Chiavenato I. (2002) el enfoque situacional destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos – sumamente diversos–.

Los estudios actuales sobre las organizaciones complejas han llevado a una nueva perspectiva teórica: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo.

La más notable contribución de los autores del enfoque situacional es la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización (el ambiente y la tecnología), para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

#### **2.3.5.1 Teoría Situacional**

Chiavenato I. (2002) explica que el enfoque situacional tiene una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes, en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes dentro de una relación funcional.

Chiavenato destaca en su libro que estas investigaciones y estudios fueron situacionales, demostrando que el funcionamiento varía según su contexto o ambiente a continuación se detallan:

##### ***a. Investigación de Chandler sobre estrategia y estructura organizacional***

En 1962, Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas, estudió de manera minuciosa la experiencia de cuatro grandes empresas norteamericanas –DuPont, General Motors, Standard Oil Co. (New Jersey) y Sears Roebuck & C. – y llegó a la conclusión de que las grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico que comprende cuatro fases:

- *Acumulación de recursos:* en esta fase, las empresas preferían ampliar sus instalaciones de producción, antes que organizar una red de distribución.
- *Racionalización del uso de los recursos:* Las nuevas empresas integradas de esta manera crecieron demasiado y fue necesario organizarlas, pues acumularon más recursos (instalaciones y personal) de los que eran necesarios.
- *Continuación del crecimiento:* surgimiento de departamentos de investigación y desarrollo, ingeniería de producto y diseño empresarial.
- *Racionalización del uso de los recursos en crecimiento:* General Motors y DuPont fueron las pioneras en la estructura multidepartamentalizada: cada línea principal de productos pasó a ser administrada por una división autónoma e integrada que involucraba todas las funciones de staff necesarias.

***b. Investigación de Burns y Stalker sobre organizaciones mecanicistas y orgánicas***

Tom Burns y G.M. Stalker clasificaron a las empresas investigadas en dos tipos: empresas “**mecanicistas**”, que es más apropiado para empresas que operan en condiciones ambientales relativamente estables y empresas “**orgánicas**”, exigido por las condiciones ambientales en transformación.

***c. Investigación de Emery y Trist sobre los contextos ambientales***

Emery y Trist tratan de identificar como un todo el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente para clasificar la naturaleza del ambiente que rodea la organización y las consecuencias de dicha naturaleza sobre la estructura de la organización. Afirman que existen cuatro clases de contexto ambiental, cada uno de los cuales propicia determinada estructura y comportamiento organizacional, tipo de organización más adecuado, pues existe una interdependencia causal entre la organización y el entorno. Los cuatro tipos de contexto ambiental son:

Ambiente tipo 1: entorno estático (tranquilo).

Ambiente tipo 2: entorno estático y segmentado.

Ambiente tipo 3: entorno perturbado y reactivo.

Ambiente tipo 4: entorno de campos turbulentos.

***d. Investigación de Lawrence y Lorsh sobre el enfrentamiento organización versus ambiente***

En 1972 surge la teoría situacional gracias a la investigación llevada a cabo por Lawrence y Lorsh sobre el enfrentamiento organización-ambiente. En donde concluyeron que la diferenciación e integración son los principales problemas organizacionales.

- *Diferenciación:* consiste en la división de la organización en subsistemas o departamentos en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializado.
- *Integración:* es un proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los diversos departamentos.

***e. Investigación de Joan Woodward sobre organización versus tecnología***

Chiavenato I. (2002) la tecnología influye fuertemente en la estructura y el comportamiento organizacional, así como en el estilo de administración de la empresa. En otros términos, existe un "imperativo tecnológico" que condiciona la estructura y la dinámica de la organización.

La autora considera que la teoría situacional, se caracteriza ya que hace énfasis en la relación organización-ambiente, y tecnológico ya que el administrador toma en cuenta los cambios diarios que viven las empresas con el objetivo de analizar la adaptabilidad y flexibilidad dentro del mercado o generar estrategias para sobrevivir en el mercado.

## **2.4 Empresa**

(Giner, María de los Ángeles Gil Estallo y Fernando, 2013), la empresa queda definida como una organización formada por un sistema socio técnico abierto en relación permanente con el entorno, que está compuesto por cinco elementos principales: subsistemas técnico (busca la eficacia técnico-productivo), subsistemas humano (persigue la satisfacción de los individuos), subsistemas de dirección (para conseguir la eficacia

directiva), subsistema cultural (para lograr el desarrollo organizativo) y subsistema político (que persigue el equilibrio interno y externo de las fuerzas organizativas).

(Antonio Heras, Reyes Carrión, Ma Eugenia Caldas, Antonio J. Heras, 2009) Define a la empresa como unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico.

(García del Junco, Julio; Casanueva, Cristóbal, 2002) Definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

De acuerdo a la versión de Gill Estalo y Giner puedo concluir que una empresa es una actividad económica de producción o prestación de servicios para satisfacer necesidades de la sociedad con el fin de obtener un beneficio económico.

## **2.5 Gestión Empresarial**

Según León C (2000) Define a la gestión empresarial como la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

### **2.5.1 Definición de un Modelo**

Jimenez, (2012) Define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción.

### **2.5.2 Gestión Administrativa**

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

### **2.6.3 Qué es un modelo de gestión**

(Goddard, Julian Birkinshaw y Jules, 2009) Un Modelo de Gestión refleja la elección que han hecho los altos ejecutivos de una empresa, en cuanto a definición de objetivos, motivación de esfuerzos, coordinación de actividades y asignación de recursos; en otras palabras, cómo definen el trabajo gerencial.

Inspiradas en el cambio de expectativas de sus empleados, las nuevas capacidades tecnológicas y las ofertas de los competidores emergentes, algunas compañías están descubriendo que un modelo de gestión distintivo puede construir un impulsor clave de la competitividad. De hecho preguntarle a alguien cuál es su modelo de gestión puede resultar tan importante como averiguar en qué negocio está realmente esa persona, lo cual constituye la pregunta más básica en el mundo corporativo.

La autora puede concluir que un modelo de gestión dentro de una empresa es el punto de partida para administrar mediante una planificación y aplicación de herramientas administrativas que ayuden al logro de objetivos, coordinación de actividades, motivación de esfuerzos del personal y encaminar las decisiones gerenciales también se puede argumentar que un modelo de gestión se puede transformar en una ventaja competitiva de la empresa y para el caso de la Panadería y Pastelería Migas y Miel el modelo de gestión se denomina cuadro de mando diseñado en un software informático ODUN este ayudara a la empresa a evaluar constantemente el cumplimiento de objetivos y la identificación de problemas futuros.

#### **2.6.4 Objetivos de un modelo de gestión administrativa**

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

#### **2.6.5 Etapas de un modelo de gestión administrativa**

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

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

La autora considera que la administración o gestión empresarial como la capacidad o gestión del empresario que por medio de conocimientos científicos o la aplicación de herramientas administrativas busca la productividad, rentabilidad y competitividad dentro del mercado asegurando el éxito de la empresa.

#### **2.6 Planificación estratégica**

(Kirchner, Lerma y, 2012) Define la planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como

privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cual es la razón de ser y los propósitos de una persona, institución u organización.

Chandler, (1977) define la Estrategia como la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

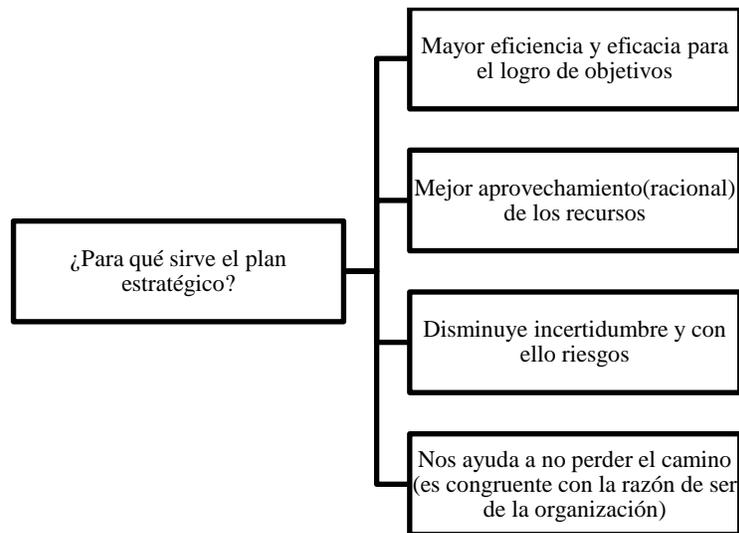
Kotler, (2001) Define la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Serna, (1994) Define a la planeación estratégica como un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatoria.

### **2.6.1 Necesidad de una planeación estratégica**

Sapiro, A. (2011) nos dice que si no existe la planeación, resulta difícil la supervivencia de las organizaciones, si no se cuenta con una guía que ayude a conseguir la eficiencia y seguridad en el futuro desea. La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tiene éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del medio externo. Asimismo la estrategia define la estructura de los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.

### 2.6.2 Para qué sirve el plan estratégico

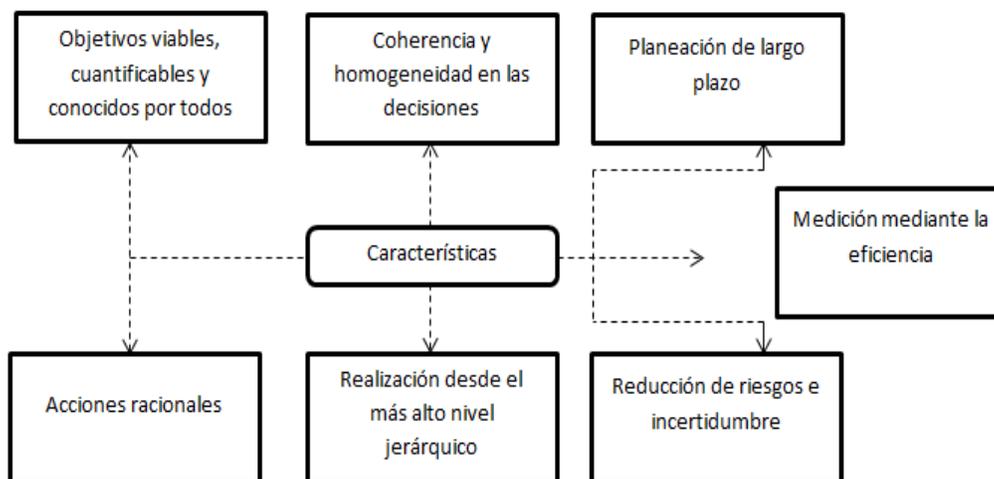


**Figura N° 9** Utilidad del plan estratégico

**Fuente:** Kirchner, (2012)

### 2.6.3 Características de la planeación estratégica

Si bien cada proceso de planeación varía de una organización a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planeación estratégica.



**Figura N° 10** Características de la planeación estratégica

**Fuente:** Kirchner, (2012)

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo.

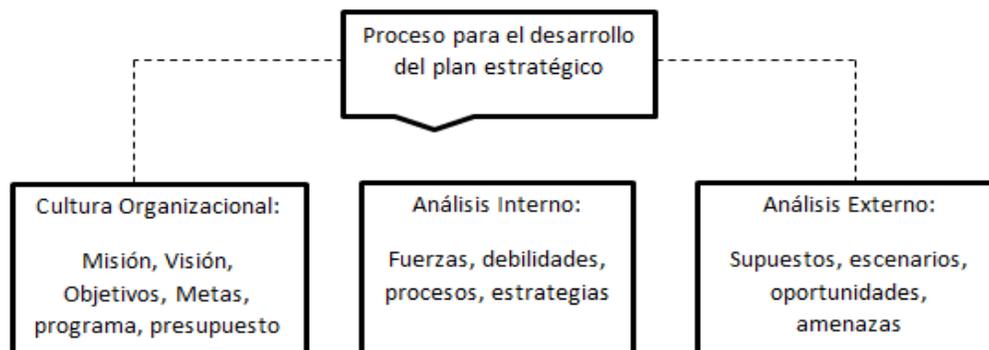
PLANEACIÓN	HORIZONTE DE TIEMPO	ALCANCE	CONTENIDO
<input type="checkbox"/> Estrategia	<input type="checkbox"/> Largo Plazo	<input type="checkbox"/> Organización	<input type="checkbox"/> Genérico
<input type="checkbox"/> Táctica	<input type="checkbox"/> Mediano Plazo	<input type="checkbox"/> Área o Departamentos	<input type="checkbox"/> Detallado
<input type="checkbox"/> Operativa	<input type="checkbox"/> Corto Plazo	<input type="checkbox"/> Tarea u Operación	<input type="checkbox"/> Específico

**Figura N° 11** Los tres niveles de la planeación en una organización.

**Fuente:** Sapiro, A. (2011)

#### 2.6.4 El proceso de planeación estratégica

El proceso de desarrollo de un plan estratégico está conformado por tres grandes acciones. Por una parte se encuentra la definición de la “razón de ser” de la empresa, por otra parte está la exteriorización de los resultados que derivan de su “análisis interno”, finalmente hay que determinar el contexto mediante el “análisis externo”, estas tres fases en el desarrollo del plan estratégico se aprecia en la siguiente figura:



**Figura N° 12** Tres fases en el desarrollo del plan estratégico

**Fuente:** Kirchner, (2012)

La autora estima que, la planificación estratégica es primordial en las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes ya que con la planificación el empresario puede tomar decisiones eficaces para el desempeño futuro, desarrollando estrategias y la forma en que

se trabajara para alcanzar las metas planeadas además ayudaría a pronosticar riesgos, cambios internos y externos que enfrentara la organización

La panadería y pastelería Migas y Miel, no cuenta con una planificación estratégica, en consecuencia, no posee definida misión, visión, objetivos ni políticas claramente detallados que dirijan un esfuerzo común. Para subsanar la situación descrita, en este estudio se llevara a cabo la aplicación de la teoría de planeación estratégica con el objetivo de interpretar los acontecimientos del presente y las metas a futuro que pretende la empresa, para esto propone realizar los elementos esenciales que comprenden la planeación estratégica como son: misión, visión, valores, políticas, objetivos y el análisis externo e interno.

## **2.7 Inteligencia Empresarial (Business Intelligence / BI)**

La inteligencia de negocios (Business Intelligence, BI por sus siglas en inglés) es un conjunto de tecnologías y procesos que permiten a personas de todos los niveles en una organización, tener acceso a datos y su análisis.

El cuadro de mando es una de las herramientas de la BI y su principal fin es ofrecer las informaciones necesarias para la toma de decisiones.

### **2.7.1 La inteligencia empresarial y su aplicación en diferentes áreas de la empresa:**

- **Cómo la inteligencia de negocios proporciona valor comercial**

Según Howson (2008) la inteligencia de negocios atraviesa todas las funciones e industrias. BI llega a todas las personas en una compañía y más allá, a clientes y proveedores. Siempre que sea manejada con eficiencia por las personas la inteligencia de negocios proporcionará valor comercial.

- **BI para administración y control**

Según Howson (2008) la inteligencia de negocios proporciona información a los directivos de la empresa para saber que sucede en el comercio. Es decir la información se vuelve más accesible, oportuna y flexible proporcionando una perspectiva de:

- Cómo las ventas tienen seguimiento en varias regiones y por varias líneas de producto.

- Si los gastos están acorde a los presupuestos establecidos.
- Si las capacidades de depósito están en niveles óptimos.
- Si los trámites de ventas están donde deben estar.

- **BI para mejorar procesos**

Según Howson (2008) la BI puede confirmar decisiones que los individuos toman en cada paso de un proceso. Además se usa para contribuir a modernizar un proceso si éste fuese necesario, al medir cuánto tardan los subprocesos e identificar áreas para mejoría. Es por ello que la BI también se encarga de identificar embotellamientos en los procesos.

- **BI para mejorar servicio al cliente**

Según Howson (2008) la inteligencia de negocios ayuda a las empresas a brindar altos niveles de servicio al cliente, proporcionando procesamiento de pedidos, aprobación de préstamos, manejo de problemas y demás, oportunamente.

- **BI para descubrir nuevas oportunidades comerciales**

Según Howson (2008) la inteligencia de negocios contribuye a que las organizaciones evalúen y descubran nuevas oportunidades comerciales al investigar información y probar teorías.

## **2.8 Herramientas de inteligencia empresarial (BI).**

Según Soler (2009) La inteligencia de negocios no es más que el conjunto de sistemas, estrategias y herramientas cuyas funcionalidades están orientadas al apoyo a la toma de decisiones en una organización en aras del desarrollo exitoso de su negocio. Estas potencian la disponibilidad y el análisis oportuno e inteligente de los datos clave para el desempeño del mismo. Su adecuada implantación y uso exige de una visión integradora y estratégica del funcionamiento de la entidad, así como del dominio de los procesos y flujos de información que la caracterizan.

Los sistemas que más comúnmente pueden estar incorporados, de forma independiente o combinada, en las principales soluciones actuales de inteligencia de negocios son:

- Sistemas data warehouse (almacenes de datos)

- Data Marts (repositorios personalizados en función del análisis de datos de interés para un grupo específico de trabajadores o área de la entidad)
- Query & Reporting Tools (herramientas de consulta y reporte)
- On Line Analytical Processing: OLAP (procesamiento analítico en línea)
- Data Mining (minería de datos)
- Executive Information Systems: EIS (sistemas de información ejecutiva).
- Decision Support Systems: DSS (sistemas de apoyo a la toma de decisiones).

Entre los sistemas de los que dichas soluciones tecnológicas se pueden nutrir, debido a su papel como fuentes de datos clave para el desempeño institucional se encuentran:

- Enterprise Resource Planning: ERP (planeación de los recursos empresariales)
- Customer Relationship Management: CRM (sistemas de gestión de las relaciones con los clientes).
- BPM: Business Process Management
- CPM: Coporate Performance Management

Según Soler (2009) es importante decir que cuando se desea implantar un sistema de inteligencia de negocios en una organización, cualquier otro sistema transaccional existente en la misma que ofrezca datos importantes para su negocio, puede resultar muy útil.

La autora considera que Inteligencia Empresarial o Business Intelligence es el análisis de la información estrategias y herramientas de la empresa con el objetivo de la toma de decisiones certera.

## **2.9 Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard fue elaborado con la finalidad de evaluar una organización, se remota a los principios del siglo XX.

Según (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, Indicadores Integrales de Gestión, 2002) las empresas del siglo XXI son más sensibles a los factores externos que tienen un significado estratégico, han venido experimentando cambios en la filosofía gerencial, en la estrategia y

en los métodos organizacionales requiriendo que la evaluación de la calidad de la gestión rebase lo contable y financiero.

Según los autores (Kaplan & Norton, 2000) El Balanced Scorecard (BSC) es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el Balanced Scorecard es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

### **2.9.1 Beneficios**

Algunos de los beneficios que las organizaciones obtendrán por la implementación del Balanced Scorecard son:

- Maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Generar un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Todos los funcionarios saben que resultados se esperan de cada uno de ellos y cómo dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización.
- Contar con información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la organización para su seguimiento y control.
- Alinear a todos los funcionarios con la filosofía organizacional.
- Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Comunicación clara de las estrategias, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Evaluar la efectividad de las acciones ejecutadas y controlar la productividad de todas las áreas de la organización.

## 2.10.2 Elementos del Balanced Scorecard

### 2.10.2.1 Misión, Visión y Valores

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

Kirchner, (2012), **visión** define como la perspectiva de lo que se desea que llegue hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc.

Kirchner, (2012), **valores** constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollara el comportamiento cotidiano.

Los valores responden a las siguientes características:

- Necesitan ser conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Son ineludibles para guiar la vida interna de la organización, así como proyectar una imagen favorable hacia el exterior.
- Buscan el bienestar colectivo.

Apoyándome en la versión de Alejandro Lerma Kirchner y Sergio Bárcena sobre el tema de la misión, visión y los valores puedo concluir que estos elementos son base importante dentro de la cultura organizacional de la empresa por tal razón se formulara la misión, visión y valores de la Panadería y Pastelería Migas y Miel mediante un proceso participativo, interactivo e iterativo esencialmente con gerente general y los colaboradores de la misma con el fin de describir la ruta de la empresa y por ende consiga sus objetivos.

## 2.9.2 Perspectivas del Balanced Scorecard

El BSC es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber:

### *Perspectiva Financiera*

Los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados.

Según Kaplan (2009) Los indicadores financieros son muy valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación los rendimientos de capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

### *Perspectiva del Cliente*

La perspectiva del cliente trata cómo ve el cliente la organización y esta como puede atender de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acorde con la misión de la organización. Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

Según Kaplan (2009) Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de

segmentos específicos. También permite a los directivos de las unidades de negocios articular las estrategias del cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

### ***Perspectiva de los Procesos Internos***

Según Kaplan (2009) En la Perspectiva de los Procesos Internos, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Según Kaplan (2009) La Perspectiva de los Procesos Internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Balanced Scorecard a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del BSC acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

### ***Perspectiva de Formación y Crecimiento***

La perspectiva de formación y crecimiento trata sobre la capacidad que tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar como la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento.

Según Kaplan (2009) La cuarta perspectiva del Balanced Scorecard, la de formación o aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para

crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global, exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

Según Kaplan (2009) la formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced Scorecard revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutas de la organización.

### **2.9.3 El Balanced Scorecard como un Sistema de Gestión**

Según Kaplan (2009) el Balanced Scorecard debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. El Balanced Scorecard es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d. Aumentar el feedback y formación estratégica.

### **2.9.4 Criterios para desarrollar el BSC**

Se deben tomar en cuenta los cinco criterios para desarrollar el Balanced Scorecard que se detallan a continuación: (Ballvé, 2002),

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

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

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

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

- Promover la motivación y capacitación de los empleados.
- Brindar acceso a información estratégica.
- Alinear individuos y grupos en relación con los objetivos de cada unidad de negocios.

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

### **2.9.5 Dificultades para la implementación del BSC**

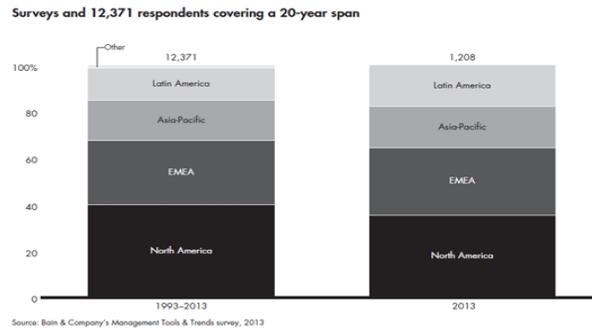
Ballvé (2002) la implementación del BSC en estos primeros años no ha sido fácil. Entre las dificultades más comunes, según lo que señalan Kaplan y Norton en su libro, se puede encontrar:

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

### **2.10 Balanced Scorecard en el mundo**

(Bilodeau, Darrell Rigby and Barbara, 2013) Desde 1993, Bain & Company ha encuestado ejecutivos en todo el mundo acerca de las herramientas de gestión que utilizan y cómo efectivamente se han desempeñado esas herramientas. Se centran en 25 herramientas y actualizan la lista cada año. Las herramientas incluidas en el estudio deben ser tópicas y medibles, y tienen que ser relevantes para la alta dirección. Mediante el seguimiento de las herramientas que utilizan las empresas, las circunstancias en las que ellos y el grado de

satisfacción de los directivos con los resultados utilizan, hemos sido capaces de ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones en la selección, implementación e integración de las herramientas más eficaces para la mejora de su rendimiento. Encuestaron a más de 12.000 empresarios, con el fin de dar un seguimiento sistemático de la eficacia de las herramientas de gestión.



**Figura N° 13** Gráfico del incremento de encuestados a nivel mundial en un lapso de 20 años

**Fuente:** Bain & Company

Luego de la encuesta a nivel mundial sobre las herramientas de gestión que aplican los empresarios mencionaron la metodología y la importancia de la aplicación del Balanced Scorecard que se detalla a continuación:

Un cuadro de mando integral define lo que significa la gestión de "performance" y las medidas si la gestión es lograr los resultados deseados. El Balanced Scorecard traduce Misión y Visión en un amplio conjunto de objetivos y medidas de desempeño que se puede cuantificar y apreciar.

Metodología:

- Articular la visión y la estrategia de la empresa
- Identificar las categorías de rendimiento que mejor enlace visión y estrategia de la empresa a sus resultados (por ejemplo, el desempeño financiero, las operaciones, la innovación, el rendimiento de los empleados).
- Establecer objetivos que apoyan la visión y la estrategia de la empresa
- Desarrollar medidas efectivas y estándares significativos, estableciendo ambos hitos a corto plazo y metas a largo plazo.
- Asegúrese de aceptación en toda la compañía de las medidas

- Crear presupuestos, sistemas de seguimiento, comunicación y recompensa adecuados
- Recopilar y analizar los datos de rendimiento y comparar los resultados reales con el rendimiento deseado
- Tomar medidas para cerrar las brechas desfavorables

Las empresas utilizan Cuadros de Mando para:

- Aclarar o actualizar la estrategia de una empresa
- Vincular los objetivos estratégicos a los objetivos a largo plazo y presupuestos anuales
- Seguimiento de los elementos clave de la estrategia de negocio
- Incorporar los objetivos estratégicos en los procesos de asignación de recursos
- Facilitar el cambio organizacional
- Comparar el rendimiento de las unidades de negocio geográficamente diversos
- Aumentar la comprensión en toda la compañía de la visión y la estrategia corporativa.

También se puede añadir que Los Dres. Norton, Robert S. Kaplan y David P. presidentes de Palladium Group mediante (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2005) mencionan que este grupo es líder mundial especializado en ayudar a las organizaciones a ejecutar sus estrategias, recalcan que la experiencia de la empresa en gestión de estrategias, gestión del rendimiento e inteligencia empresarial ayuda a sus clientes a lograr una notable ejecución es por ello que han incorporado a las organizaciones a nivel mundial con mejor rendimiento el premio: “Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy”.

El premio Hall of Fame reconoce a las organizaciones que han conseguido la excelencia en la ejecución mediante la utilización de Balanced Scorecard (BSC), el sistema de gestión de rendimiento y estrategia más importante del mundo. El BSC se basa en la sencilla premisa de que “lo que se evalúa es lo que se hace”. El premio consiste en una estatuilla de cristal Steuben, diseñada por Robert Cassetti, representando una estrella y es entregado a

los ejecutivos de las organizaciones ganadoras, por los fundadores del Balanced Scorecard (BSC), Srs. Kaplan y Norton en persona, en la reunión anual de las Américas.

El Balanced Scorecard es efectivo en mejorar los resultados en organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro. Es esencial para todas las organizaciones prestar especial atención al rendimiento, especialmente durante una crisis económica. "Mientras que el clima económico mundial está mejorando, muchas organizaciones, desde empresas privadas a agencias gubernamentales, se siguen enfrentando a retos significativos", afirma Robert L. Howie Jr., Gerente de Palladium y Director del programa Hall of Fame. "Las organizaciones que utilizan el enfoque de gestión de estrategia Kaplan–Norton están bien posicionadas para conseguir la visión necesaria para aprovechar las nuevas oportunidades, reducir el riesgo y mejorar el rendimiento organizativo".

El programa Palladium BSC Hall of Fame cuenta con una lista de 133 galardonados, incluidos Hilton Hotels, Infosys Technologies, Metro de Madrid, Motorola, Ricoh Corporation, and Volkswagen do Brasil, que abarcan los sectores público y privado de más de 20 países. Los ganadores son elegidos según la calidad de su implantación BSC y los resultados que presenten durante un periodo de, al menos, dos años.

Según (David P. Norton, Robert S. Kaplan y, 2013) indican que en Boston, 29 de octubre 2013 grupo Palladium se complace en anunciar los ganadores del año 2013 Balanced Scorecard Hall of Fame. La ceremonia de inducción reconocida quince organizaciones que han logrado resultados espectaculares de rendimiento ejecución de la estrategia excepcional.

Los ganadores de premio en honor a la ceremonia abrieron Cumbre Mundial anual de Palladium. Actualmente constituyen 179 organizaciones de 35 países de todo el mundo.

Según Robert S. Kaplan (2005) a continuación se indica las empresas exitosas a nivel mundial miembros del Hall of Fame, las cuales se encuentran descritas en la tabla N°1 y 2:

**EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL QUE APLICAN EL BALANCED SCORECARD SEGÚN SU ACTIVIDAD**

<u>Bienes y Servicios</u>	<u>Energía y servicios públicos</u>	<u>Gubernamentales</u>	<u>Cuidado de la Salud</u>
<b>7-Eleven Stores Pty. Ltd.</b>	Blue Ridge Electric Membership Corporation	Abu Dhabi Education Council	Brigham and Women's Hospital
<b>Arabian Automobiles Company</b>	Korea South-East Power Co.	Abu Dhabi Food Control Authority	Canadian Blood Services
<b>Army &amp; Air Force Exchange Service</b>	Powder River Energy Corporation	Abu Dhabi Government	Delta Dental of Kansas, Inc.
<b>Best Buy</b>	S-Oil Corporation	Abu Dhabi Police (GHQ)	Duke Children's
<b>Brasil Kirin</b>	Aquafin	Bahrain Electricity & Water Authority	Megasalud
<b>Canon USA</b>	Bord Gais Eireann	Bahrain Ministry of Works	Merck & Co., Inc.
<b>Cinépolis</b>	Chilectra S.A.	Barcelona City Council	Millipore Corporation
<b>Culligan Argentina</b>	Endesa	Brisbane City	Montefiore
<b>E-Land</b>	Hindustan Petroleum Corporation Limited	Bucheon City	Nemours
<b>Grupo Acir</b>	Korea East-West Power	Busan Metropolitan City	Nippon Boehringer Ingelheim
<b>Grupo Modelo</b>	Mobil North America Marketing & Refining	Canadian Tourism Commission	PLIVA
<b>Hilton</b>	New Brunswick Power Group	Christchurch City Council	Serono S.A.
<b>Kinnarps</b>	North Delhi Power Ltd.	City of Charlotte	SOHO Group
<b>Marriott Vacation Club International</b>	Nova Scotia Power	City of Corpus Christi	St. Mary's/Duluth Clinic
<b>Media General</b>	Public Service Electric & Gas Company	City of San Fernando, Pampanga, Philippines	The Hospital for Sick Children
<b>Minor Food Group PCL</b>	Reliance Industries	City of Tamarac	Unimed Vitória
<b>Rainbow Department Store</b>	Statoil	Defense Finance & Accounting Service	<b><u>Fabricación, materiales y la industria</u></b>
<b>Saatchi &amp; Saatchi</b>	Tennessee Valley Authority	Dubai Government Executive Council	Qatar Steel
<b>Southern Gardens Citrus</b>	Western Water	Dubai Municipality	AKSA Acrylic Chemical Inc.
<b>Tata Motors</b>	<b><u>Financieras</u></b>	Dubai Police	Ansteel Group Corporation
<b>Trent</b>	Akbank	Economic Development Administration	Borealis
<b>Volkswagen do Brasil</b>	Aktiva	Emirates Identity Authority	Borusan Lojistik
<b>Wendy's</b>	Allianz Italy	Executive Ship Management Pte. Ltd.	Brown & Root
<b>Y K Almoayyed &amp; Sons</b>	BancoEstado Microempresas	Federal Bureau of Investigation	Companhia Siderurgica de Tubarao
<b>Incheon International Airport Corporation</b>	Bank Hapoalim	French Ministry of Defence	Dubai Aluminum

<u>Educación y sin fines de lucro</u>	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	Iloilo City	Dupont (Engineering Polymers)
<b>Boys and Girls Clubs of Puerto Rico</b>	BMW Financial Services	Jeollabuk-do Provincial Government	Elkay Manufacturing Company
<b>Citi Performing Arts Center</b>	CaiFor	Korea Customs Service	First Philec Solar Corporation
<b>Folkhälsan</b>	Chemical Bank	KOTRA	Gerdau Açominas
<b>Fulton County Schools</b>	Cigna	Metro de Madrid	HSBC Rail
<b>Hillside Family of Agencies</b>	Compartamos Banco	National Reconnaissance Office	Lakshmi Machine Works Ltd.
<b>International Islamic University Malaysia</b>	Depository Trust & Clearing Corporation	Puertos del Estado (Spanish Ports Authority)	Luxfer Gas Cylinders
<b>National Federation of Coffee of Colombia</b>	Financial Group Life	Roads & Transport Authority	Minera Los Pelambres
<b>UCSD</b>	Grupo Nacional Provincial	Royal Canadian Mounted Police	Polibrasil Resinas
<b>University of Leeds</b>	HSBC Bank Brasil	Royal Norwegian AF	TNT Express Services UK and Ireland
	Kiwibank	Singapore Ministry of Manpower	Uzel Corporation - Agri Business Unit
	MAPFRE Brazil	Songpa-Gu, Seoul	<b><u>Telecom, Telecomunicaciones</u></b>
	Mellon Europe	Texas State Auditor's Office	Cablevision Mexico
	NASD	U.S. Department of Veterans Affairs	Turkcell Superonline
	Nordea	UK Ministry of Defense	AT&T Canada
	Pronto!	United States Postal Service	Atento
	Skandia	US Army	China Resources Microelectronics
	Sociedad Hiptotecaria Federal		Korea Telecom
	Unibanco		LG.Philips LCD
	Volvofinans		Ricoh Corporation
			Sprint Nextel Corporation

**Tabla N° 1**Empresas a nivel mundial que aplican el Balanced Scorecard según su actividad

**Fuente:** Elaboración propia según Palladium Group Hall of Fame Members 2013

<b>EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL QUE APLICAN EL BALANCED SCORECARD SEGÚN SU REGIÓN</b>		
<u>America</u>	<u>Asia-Pacífico APAC</u>	<u>Europa, Oriente Medio y África (EMEA)</u>
<b>Army &amp; Air Force Exchange Service</b>	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	Abu Dhabi Education Council
<b>AT&amp;T Canada</b>	Ansteel Group Corporation	Abu Dhabi Food Control Authority

<b>BancoEstado Microempresas</b>	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	Abu Dhabi Government
<b>Best Buy</b>	Brisbane City	Abu Dhabi Police (GHQ)
<b>BMW Financial Services</b>	Bucheon City	Akbank
<b>Boys and Girls Clubs of Puerto Rico</b>	Busan Metropolitan City	AKSA Acrylic Chemical Inc.
<b>Brasil Kirin</b>	China Resources Microelectronics	Aktiva
<b>Brigham and Women's Hospital</b>	Christchurch City Council	Allianz Italy
<b>Canadian Blood Services</b>	City of San Fernando, Pampanga, Philippines	Aquafin
<b>Canadian Tourism Commission</b>	Datacraft Asia	Arabian Automobiles Company
<b>Canon USA</b>	Dongwha Enterprise	Atento
<b>Chemical Bank</b>	E-Land	Bahrain Electricity & Water Authority
<b>Chilectra S.A.</b>	Executive Ship Management Pte. Ltd.	Bahrain Ministry of Works
<b>Cinépolis</b>	First Philec Solar Corporation	Bank Hapoalim
<b>Cisco Systems, Inc.</b>	Hindustan Petroleum Corporation Limited	Barcelona City Council
<b>Citi Performing Arts Center</b>	Iloilo City	Bord Gais Eireann
<b>City of Charlotte</b>	Incheon International Airport Corporation	Borealis
<b>City of Corpus Christi</b>	Infosys Technologies	Borusan Lojistik
<b>Companhia Siderurgica de Tubarao</b>	International Islamic University Malaysia	Brown & Root
<b>Compartamos Banco</b>	Jeollabuk-do Provincial Government	CaiFor
<b>Crown Castle</b>	Kiwibank	Dubai Aluminum
<b>Culligan Argentina</b>	Korea Customs Service	Dubai Government Executive Council
<b>Defense Finance &amp; Accounting Service</b>	Korea East-West Power	Dubai Municipality
<b>Delta Dental of Kansas, Inc.</b>	Korea South-East Power Co.	Dubai Police
<b>Depository Trust &amp; Clearing Corporation</b>	Korea Telecom	Emirates Identity Authority
<b>Economic Development Administration</b>	KOTRA	Endesa
<b>Elkay Manufacturing Company</b>	Lakshmi Machine Works Ltd.	Financial Group Life
<b>Federal Bureau of Investigation</b>	LG.Philips LCD	Folkhälsan
<b>Gerdau Açominas</b>	Minor Food Group PCL	French Ministry of Defence
<b>Grupo Nacional Provincial</b>	Nippon Boehringer Ingelheim	HSBC Rail
<b>GTE (Human Resources)</b>	North Delhi Power Ltd.	Kinnarps
<b>Hillside Family of Agencies</b>	Rainbow Department Store	Luxfer Gas Cylinders

<b>Hilton</b>	Reliance Industries	Mellon Europe
<b>HSBC Bank Brasil</b>	Singapore Ministry of Manpower	Metro de Madrid
<b>MAPFRE Brazil</b>	SOHO Group	Mobistar
<b>Marriott Vacation Club International</b>	S-Oil Corporation	Nordea
<b>Media General</b>	Songpa-Gu, Seoul	PLIVA
<b>Minera Los Pelambres</b>	Tata Motors	Qatar Steel
<b>Mobil North America Marketing &amp; Refining</b>	Thai Carbon Black	Roads & Transport Authority
<b>Motorola CGISS</b>	Trent	Royal Norwegian AF
<b>National Federation of Coffee of Colombia</b>	Western Water	Serono S.A.
<b>Polibrasil Resinas</b>		Skandia
<b>Powder River Energy Corporation</b>		Statoil
<b>Pronto!</b>		TNT Express Services UK and Ireland
<b>Siemens (Information &amp; Communication Mobile)</b>		Turkcell Superonline
<b>Sociedad Hiptotecaria Federal</b>		UK Ministry of Defense
<b>Volkswagen do Brasil</b>		University of Leeds
<b>Cablevision Mexico</b>		

**Tabla N° 2** Empresas a nivel mundial que aplican el Balanced Scorecard según su región.

**Fuente:** Elaboración propia según Palladium Group Hall of Fame Members 2013

A continuación se mencionara los logros obtenidos de una empresa exitosa a nivel mundial que aplican la herramienta de gestión Balanced Scorecard:

**WENDY'S** Desde la adopción del Balanced Scorecard, precio de las acciones de Wendy ha subido alrededor del 75%, su cuota de mercado y su capitalización de mercado se ha incrementado significativamente en la actualidad. Wendy International, Inc. es una de las compañías operadoras de restaurantes y franquicias más grandes del mundo, con \$ 8.3 mil millones en ventas y más de 8.400 restaurantes en total y marcas de calidad Old Fashioned Hamburgers® de Wendy, Tim Hortons® y Baja Fresh®. (Norton, Robert S. Kaplan y David P., 2005)

Wendy aprobó el Cuadro de Mando Integral en el 2000 para ayudar a medir los activos intangibles como el capital humano y la orientación al cliente. El cuadro de mando integral es un proceso consolidado para la recopilación de los datos correctos y ha ayudado a reducir significativamente la rotación de personal y aumentar la satisfacción del cliente. Con los datos necesarios sobre la demanda, Wendy ahora puede ir más allá de medir su rentabilidad por el restaurante a la medición de la rentabilidad por cliente por hora para cada uno de sus 6.043 restaurantes en 26 países. No sólo él ha Balanced Scorecard de Wendy ayudado a alinear sus diferentes divisiones con la estrategia, que ha permitido a la empresa llevar esa estrategia hasta sus primeras líneas. Los premios han sido enormes. Desde la adopción del Balanced Scorecard, el precio de las acciones de Wendy ha subido alrededor del 75%, su cuota de mercado ha pasado del 11,45% al 13,2%, y su capitalización de mercado se ha incrementado de \$ 2500 millones a aproximadamente \$ 4 millones en la actualidad. Nombrado entre Ética Empresarial 100 Mejores Ciudadanos Corporativos de 2001, Wendy continúa el legado de su difunto fundador Dave Thomas a través de sus muchas iniciativas de divulgación. El compromiso de Wendy para un producto de calidad y servicio a la comunidad dan prueba de su lema corporativo, "Es mejor aquí."

"Consejo de Planificación Estratégica de Wendy utiliza el cuadro de mando integral para establecer objetivos y medir el progreso en las dimensiones clave que van desde la retención de empleados a nivel restaurante, con las puntuaciones de evaluación de restaurantes, a los procesos de negocio, con el crecimiento de los ingresos totales. Todos ellos son de vital importancia, no sólo las medidas financieras. Lo que es realmente

emocionante es que hemos implementado el Balanced Scorecard en nuestra organización y nos hacemos responsables por los resultados. Es un proceso simple, poner a punto el sistema de puntuación para cada división y departamento. Desde nuestro liderazgo el equipo para los jefes de departamento, sabemos lo que significa nuestra contribución a la estrategia general de Internacional de Wendy. Siempre hemos tenido la mentalidad de mejora continua en las áreas de operaciones de los restaurantes y de apoyo, y estamos enfocados en lograr resultados superiores con nuestro plan estratégico y Cuadro de Mando Integral. Estamos encantados y honrados de ser reconocidos por Balanced Scorecard Collaborative. El reconocimiento nos proporciona un gran apoyo a medida que seguimos para implementar nuestras estrategias y el cuadro de mando en toda la organización". (Según Kerrii B. Anderson, vicepresidente ejecutivo y director financiero)

## **2.11 Balanced Scorecard en Latinoamérica**

Las complejidades de la globalización y el entorno competitivo en el que participan las empresas hoy en día han llevado a los ejecutivos a impulsar nuevos enfoques en su dirección y organización, los gerentes efectivos combinan la experiencia de los años y de la vida real con técnicas, herramientas, metodologías, marcos conceptuales que los ayudan a tomar decisiones cruciales ante desequilibrios o disparidades que se presentan día a día en las empresas.

Robert S. Kaplan (2005), señala que el Balanced Scorecard es la metodología para la gestión estratégica que más se emplea en el mundo. Se basa en la premisa de lo que se mide se hace, además de ser una filosofía de gestión de desempeño y un sistema que vincula la estrategia con la operación.

Luego de la investigación del BSC en el mundo se puede mencionar que Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy rinde homenaje a las organizaciones que emplean el BSC exitosamente en los países de Latinoamérica como: Chile, Brasil, Argentina y Colombia.

A continuación se expondrán ejemplos de empresas latinoamericanas registradas en Robert S. Kaplan (2005) como miembros de Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame

for Executing Strategy que aplican el Balanced Scorecard exitosamente son: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y la Entidad financiera brasileña Unibanco.

*Caso de éxito Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*

Una asociación sin fines de lucro utiliza el BSC para restaurar el café colombiano a su papel previamente central como pieza clave de la estabilidad social y la prosperidad económica de esta nación sudamericana.

Fundada en 1927, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) es una organización sin fines de lucro, con 2.241 empleados, cuyo principal objetivo es organizar, promover y regular el sector del café colombiano, manteniendo de esta manera la naturaleza estratégica del capital social del sector. La FNC es también una organización democrática con más de 375.000 caficultores federados, quienes a su vez eligen a un congreso para representar a los 560.000 productores de café de todo el país. Por la administración del Fondo Nacional del Café, una cuenta del gobierno, la FNC es capaz de mejorar las condiciones de vida de los productores de café.

"Las soluciones a la crisis [enfrenta el sector del café a principios del siglo 21] se inició con el establecimiento de directrices estratégicas. Con el BSC, hemos sido capaces de crear una serie de indicadores que han marcado hoja de ruta de la Federación durante los últimos 3 años y facilitado la ejecución de las políticas dirigidas a la sostenibilidad a largo plazo de la caficultura colombiana. Hoy podemos decir que el café colombiano ha tomado un nuevo rumbo prometedor e innovador de mayor valor, creando nuevos paradigmas y con el productor de café como su primer beneficiario

"La Federación de Cafeteros ha obtenido impresionantes resultados de rendimiento utilizando el Balanced Scorecard y es una organización verdaderamente centrada en la estrategia," comentó el presidente de Palladium Group y cofundador de Balanced Scorecard Collaborative, David P. Norton. (**Gabriel Silva, CEO**)

Se puede mencionar que el BSC se puede usar tal como lo concibió Kaplan y Norton o con sus variantes (al estilo del Diamante de la Excelencia Organizacional), pero debemos reconocer que los principios que hay detrás del BSC son valiosísimos e indiscutibles. Por

ejemplo, el planear, para poder implementar una estrategia, los trabajadores de la entidad deben conocer y entender, dándoles a conocer en el mapa estratégico que puede ser muy útil; el plantear que lo que no se mide no se conoce y por lo tanto no se puede gestionar; el decir que la estrategia hay que traducirla hacia los distintos niveles de una organización, de modo que los empleados contribuyan con su tarea diaria a la obtención de la estrategia; el plantear metas concretas y monitorear perseverantemente cuán cerca está de alcanzar esas metas y, si hay desviaciones, conocer sus causas y corregirlas, son todos aspectos introducidos en esta herramienta de gestión que son merecedores de ser adoptados por todas las empresas ya sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro.

Además las empresas tienen que visualizar el BSC como un proceso, como un cambio cultural más que como una herramienta que se usa una vez. El llegar a los niveles óptimos de uso del BSC requiere tiempo (dos a tres años señalan los estudios), y requieren de una gestión del cambio haciendo uso de técnicas de comunicación, persuasión y compromiso.

## **2.12 Balanced Scorecard en el Ecuador**

La necesidad actual de las organizaciones ha llevado a que las mismas opten por nuevos modelos gerenciales uno de ellos es el Balanced Scorecard que permite mejorar su rendimiento por medio de la alineación de los procesos.

Empresa ecuatoriana que ha logrado el mejor desempeño en la implementación del Balanced Scorecard se menciona a continuación:

OCP Ecuador S.A logro su mayor desempeño en el Balanced Scorecard aplicando hace más de cuatro años la herramienta de gestión BSC, que permitió a la empresa medir su éxito o mejora en el cumplimiento de las metas establecidas.

Según su revista noticias OCP señala que la planificación estratégica es una guía que especifica el rumbo que debe seguir la compañía, el Balanced Scorecard es equivalente a una fotografía que nos permite examinar mensualmente como estamos y que medidas debemos tomar oportunamente para mantener este rumbo.

Al final de 2010 esa fotografía dio como resultado un desempeño de la empresa del 93,54% en el logro de los objetivos estratégicos planeados. Los objetivos estratégicos

planeados, agrupados en las cuatro grandes perspectivas o dimensiones críticas clave de la organización, a la vez están conformadas por 75 indicadores diseñados, ponderados y aprobados por todas las áreas de la organización y que son parte de los compromisos o acuerdos de gestión firmados por cada uno de los líderes de áreas a inicio de año. (ECUADOR, 2011)

Otras empresas ecuatorianas que han adoptado este modelo de gestión tenemos:

- Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (Flor, 2011)
- Empresa Pública Correos del Ecuador CDE-EP, Quito (Chimbo & Lozano, 2012)
- Banco del Pacífico, Cuenca (Molina & Dávila, 2008)

### **2.13 Balanced Scorecard en las microempresas**

Según Group (2014) Gerentes y directivos de PYME pueden utilizar el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión estratégica en su empresa, como en grandes organizaciones, sin importar el tamaño de la compañía es decir, el BSC sí puede implantarse sin restricción alguna en una PYME.

Balanced Scorecard para pymes implica acercarse a lo que Peter Senge denomina “organización que aprende”. (Brown, 2009)

De hecho, el BSC ha demostrado ser una poderosa herramienta de gestión para encontrar el vínculo entre la estrategia empresarial y tales actividades tácticas que serán monitoreadas a través de la metodología y los indicadores del BSC, por lo que en la práctica el proceso se realiza simultáneamente, es decir, se define la estrategia y al mismo tiempo se define el cuadro de indicadores y los mapas estratégicos propios del BSC. Lo único que se requiere es la voluntad política de los cuadros directivos de las PYME, quienes deberán armar una estrategia coherente con la situación de su empresa y con el mercado en el cual éstas se desenvuelven.

Sin embargo, se deben tener en cuenta algunas consideraciones especiales para implantar el BSC en una PYME:

En primer lugar, hay que ser realistas en cuanto al Sistema de Información Gerencial (SIG) con el que cuenta la empresa y su capacidad para generar datos útiles ya que para muchas pymes existen ciertos datos de desempeño que son considerados confidenciales.

Un segundo aspecto problemático detectado es la inercia que demuestran muchas PYME en sus esquemas salariales, los cuales se consideran inamovibles. Es claro que la implantación de un BSC implica necesariamente cambios en la remuneración de las personas, pues la compensación laboral es uno de los inductores más efectivos para lograr el cambio y el enfoque hacia la estrategia. Esto no significa aumento salarial, principal temor de los directivos y gerentes, sino una reorganización que establezca un pago por metas logradas a todos y cada uno de los empleados.

Pero también hay que tomar en cuenta una ventaja sobre las grandes corporaciones con respecto al entendimiento de los inductores clave en la perspectiva de cliente. Gerentes y empleados de pequeñas empresas generalmente tienen frecuentes contactos cara a cara con los clientes. Una ventaja potencial de una pyme debería ser el flujo de información directa desde los clientes a los gerentes. En una empresa grande, el contacto con el cliente es indirecto por lo que la información puede distorsionarse.

Por ultimo para implementar el Balanced Scorecard debe ser visto como una inversión más que como un costo, sin embargo puede tomar un par de años empezar a recuperar la inversión proveniente de una gestión estratégica superior. Las pequeñas empresas manufactureras que han implementado sistemas de gestión de calidad deberían estar listas para adoptar el Balanced Scorecard, dado que la filosofía, metodología y objetivos de la Gestión Total de la Calidad son complementarios.

## **2.14 Cuadro de mando integral**

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

No obstante, para la gerencia moderna resulta un tanto limitado porque solo incluye datos de carácter monetario y se encuentra estrictamente orientado a las ganancias. Limitando a lo contable y financiero y al beneficio a corto plazo como principal criterio de

evaluación. Además, la empresa del siglo XXI es bastante más sensible a los factores externos que tiene un significado estratégico. El cambio que se ha experimentado en la filosofía gerencial, en la estrategia y en los métodos organizacionales requiere que la evaluación de la calidad de la gestión rebase lo meramente contable y financiero.

#### **2.14.1 El cuadro de mando integral como motor del cambio estratégico**

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

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

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

**Crecimiento:** la mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamentan más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento requiere plantearse que quieren nuestros clientes y que podemos ofrecerles nosotros (posición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

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

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

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

#### **2.14.2 Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral**

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia necesitamos un modelo general que nos sirva de base. El CMI ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor.

La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa desde la declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en cualquier nivel de la organización.

El marco del CMI se circunscribe en un conjunto de elementos más amplio que desarrolla el proceso estratégico de una empresa, los cuáles son Objetivos Estratégicos, Diseño de estrategias, Mapa Estratégico los mismos se detallan a continuación.

##### **2.14.2.1 Objetivos estratégicos**

Kirchner (2012), define a los objetivos como resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan como ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto

grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito.

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

#### **2.14.2.2Diseño de estrategias**

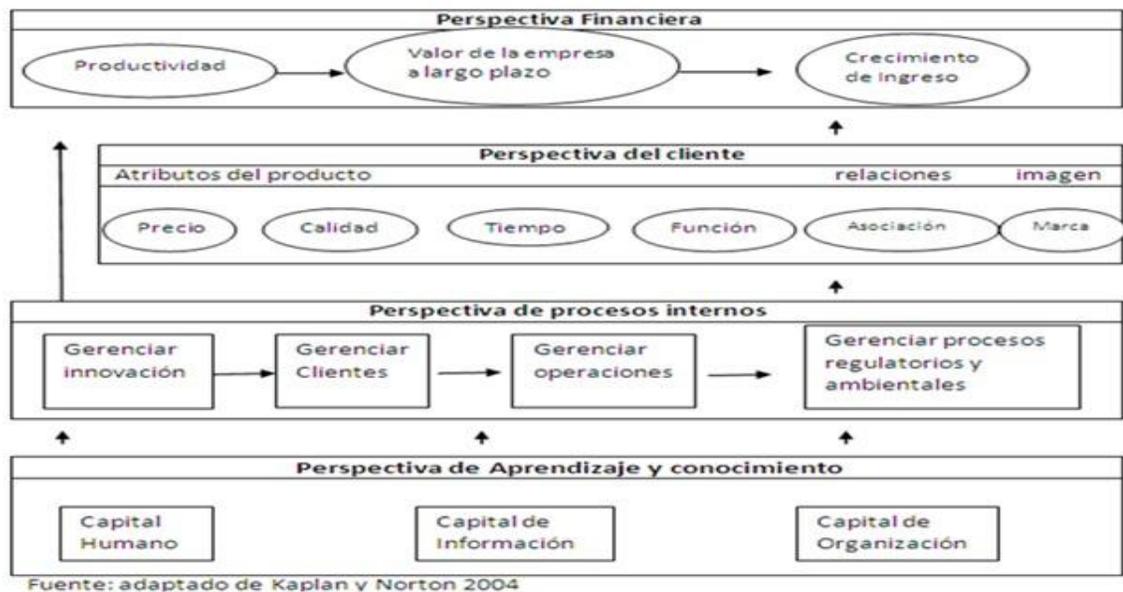
(Chiavenato, Idalberto; Arao, Sapiro, 2010), los objetivos estratégicos indican lo que se quiere y debe hacer; las estrategias señalan como se debe hacer y los objetivos establecen el rumbo tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen como desplegar, reasignar, ajustar y recopilar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y como utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Entonces los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos. Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy comprometido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de los tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

- **Excelencia operacional:** a ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la magnificencia en los procesos administrativos y operaciones esenciales.
- **Liderazgo de producto:** son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios, como las estrategias ejecutadas por Intel líder de productos en el área de procesadores de computadora, o por Niké en la moda deportiva.

- **Empatía con el cliente:** son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a los clientes específicos lo que requieren. Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencias para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

### 2.14.2.3 Mapa Estratégico

Kaplan y Norton ofrecen un esquema para la elaboración de los mapas estratégicos como se muestra en la siguiente figura. Hacer uso de la propuesta de valor al cliente y de la cadena de valor según las características genéricas como principales conceptos de apoyo Frances (2006).



**Figura N° 14** Modelo del Mapa estratégico de Kaplan y Norton 2004

**Fuente:** Kaplan y Norton 2004

### 2.14.3.1 Pasos para elaborar el mapa estratégico

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

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

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

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

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

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

La autora menciona que la Panadería y Pastelería Migas y Miel desarrollara el mapa estratégico enfocándose en cada una de las perspectivas la siguiente: en la perspectiva financiera se enfocara a las medidas de rentabilidad y crecimiento del ingreso; en la perspectiva del cliente se destinara a la plena satisfacción del mismo y por ende en el incremento de clientes; en la perspectiva de procesos internos está contenida por los tres objetivos fundamentales como son de innovación, procesos y servicio postventa ; y finalmente en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se analizará los sistemas de información, el clima laboral dentro de la organización.

#### **2.14.2.4Indicadores**

Kaplan (2009) menciona que todos los Cuadros de Mando Integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los

objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción al cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

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

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

### **2.14.2.5 Metas**

Kirchner (2012) Define meta como todo aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), que usualmente constituye una etapa o parte de un objetivo cuyos alcances son mayores.

Como sostiene Amitai Etzioni(1964), son estados deseados de los asuntos o de resultados preferidos que las organizaciones procuran realizar y alcanzar.

Las metas deben especificar:

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

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

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Hipótesis

#### 3.1.1 Hipótesis General

Con la propuesta de un cuadro de mando integral como modelo de gestión para la empresa se propiciará un sistema de control de gestión que permitirá dar seguimiento a los criterios e indicadores planteados para la empresa.

### 3.2 Variables

#### 3.2.1 Variable Independiente

Sistema de control de gestión.

#### 3.2.2 Variable Dependiente

Dar seguimiento a los criterios e indicadores planteados para la Panadería y Pastelería “Migas y Miel”.

### 3.3 Tipo de investigación

Conforme a una serie de parámetros que serán tomados, como el objetivo de la investigación y de cómo está planteado el problema, se consideró que la presente es una investigación mixta, de campo y documental ya que se integra la modalidad cuali-cuantitativa.

Esto nos permitirá tener un enfoque más amplio de la investigación ya que con el aspecto cualitativo se identificará, a través de la investigación, cual es la realidad de la empresa. El método cuantitativo se podrá verificar y examinar la información que se obtendrá al realizar encuestas.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que el "**Enfoque cuantitativo**, usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento".

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que el "**Enfoque cualitativo**, utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación".

Al desarrollar el presente trabajo se realizó una investigación de carácter descriptivo, en virtud de que se buscó interpretar la situación actual de la panadería y pastelería Migas y Miel, además se describieron situaciones, especificando los aspectos y factores más relevantes de la empresa.

### **3.3.1 Tipos de Estudios de Investigación**

Los tipos de investigación en el presente estudio es un paso importante y fundamental en la metodología, ya que este va determinar el enfoque del mismo. Es por ello que se utilizará: investigaciones exploratorias, investigaciones descriptivas, investigaciones correlacionales e investigaciones explicativas.

La **Investigación Exploratoria**: se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes".

La **Investigación Descriptiva**: busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis".

La **Investigación Correlacional**: es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)".

La **Investigación Explicativa**: va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales".

### 3.3.2 Diseño de la Investigación

### 3.4 Población y muestra

#### POBLACIÓN EMPLEADOS

La población está constituida por el gerente (1), Contadora (1), Secretaria (1), Personal del área de cajas (5) y el personal del área de producción (6), dando un total de 14 personas, lo cual representa a la población total de trabajadores de la microempresa, por tal motivo, al evidenciar que la población es pequeña no se aplicará la fórmula de la muestra pero, se censará a todos los empleados.

#### Muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

#### Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = Número de desviaciones estándar requeridos para un nivel de confianza. Es un valor constante que se toma en referencia a la confianza deseada, queda a criterio del investigador.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09).

#### POBLACIÓN CLIENTES

La Panadería y Pastelería Migas y Miel tiene 10893 clientes activos.

## MUESTRA

Muestra de los clientes empresa migas y miel

n=	?		
N=	10893		
P=	50%	0,5	
Q=	50%	0,5	
E=	5	0,5	
Z=	1,96	2	

$$n = \frac{1,96^2 50\% 50\% 10893}{10893 0,05^2 + 1,96^2 50\% 50\%} = 371$$

Del total de clientes que comprende la empresa Migas y Miel 10893 personas se han aplicado un muestreo simple teniendo como resultado una muestra de 371 personas que serían encuestadas.

### 3.5 Métodos, técnicas e instrumentos

Los métodos a utilizarse para el desarrollo de la investigación se detallan a continuación:

**Método Descriptivo:** Se especificará los elementos del BSC como herramienta de gestión empresarial con sus enfoques en la empresa privada.

**Recolección de información:** Levantamiento de información en la empresa.

**Método Inductivo - Deductivo:** Se refiere a procesos lógicos de razonamiento que son fundamentales para la construcción de una argumentación.

#### Análisis y síntesis

Con la información que se obtendrá, se estructurará análisis estadísticos, mapas estratégicos y cuadros de mando.

Las técnicas empleadas para la recolección de información son las siguientes:

**Encuestas:** Es un instrumento de investigación que permite al investigador recaudar la información necesaria por medio de un banco de preguntas. Aplicación de encuestas a

los involucrados en la organización para la recopilación de información siendo ésta un aporte fundamental para el estudio que se está realizando.

Se realizaron dos encuestas una dirigida a los clientes de la panadería y pastelería Migas y Miel esta tiene por objeto un diagnóstico de la empresa de acuerdo con las necesidades y satisfacción al cliente y la segunda se realizó a los 14 empleados que tiene la empresa.

**Entrevistas:** Es el desarrollo de una conversación con una o más personas con la finalidad de obtener información sobre el tema a investigarse.

Como instrumento de la investigación de la panadería y pastelería Migas y Miel se dio por medio de la entrevista, ya que tiene gran importancia porque permite obtener información oportuna y necesaria, por esta razón se realizó la entrevista a la gerente propietaria la Sra. Rocío Elizabeth Panata Constante, quien proporcionó información sobre la situación actual y expectativas a futuro de la empresa.

Los instrumentos que se utilizarán en la presente investigación son: los cuestionarios para la realización de encuestas, la guía de entrevista, Diagnóstico SISTRAT Software como: Mapas Estratégicos (DC SMAP.xls) y el Cuadro de Mando ODUN PLUS.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

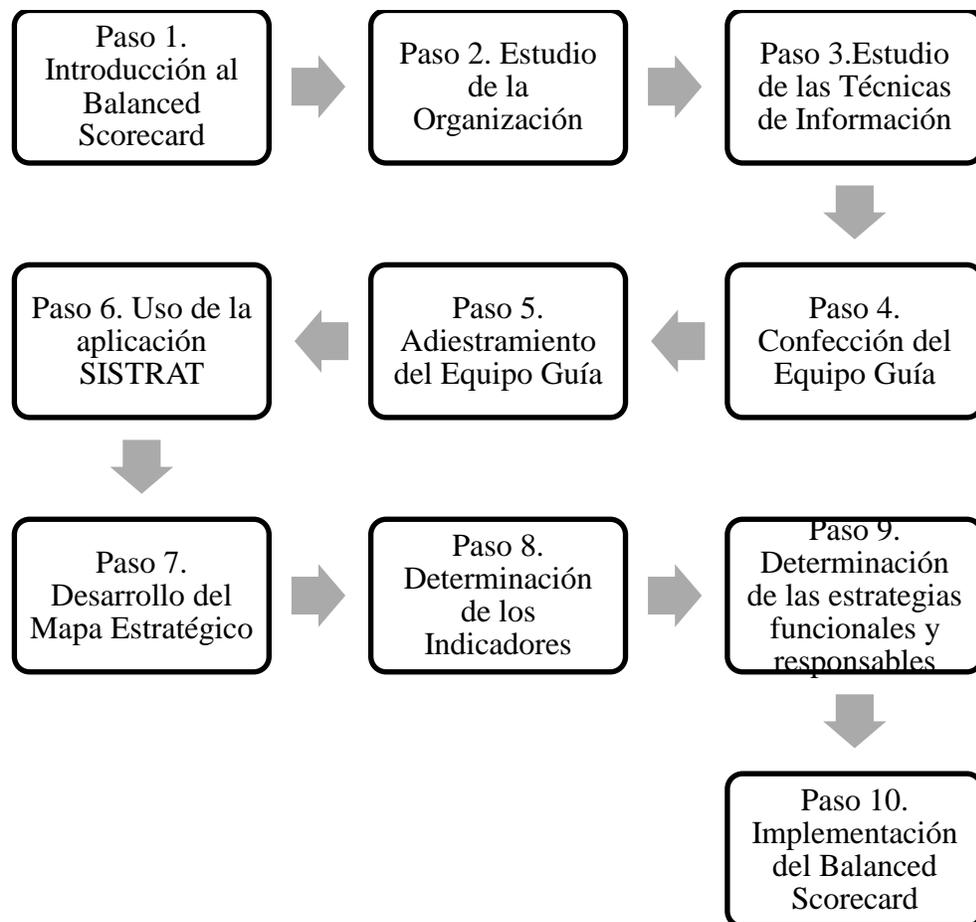
El procedimiento que se desarrolla a continuación toma en cuenta el marco teórico y práctico sobre el Balanced Scorecard como herramienta de gestión empresarial cuyo objetivo es medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Para este procedimiento se inicia con un análisis de la situación actual de la Panadería y Pastelería Migas y Miel que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

#### **Procedimiento para el diseño e implementación del BSC**

La empresa debe tener un sistema de información personalizado, para la siguiente investigación el diseño del Balanced Scorecard en la Panadería y Pastelería Migas y Miel tendrá una duración máxima y su implementación se basará en un sistema informático (cuadro de mando sistema ODUN), mismo que debe asegurar la ejecución y evaluación estratégica con el objetivo de cumplir con las metas planificadas.

La metodología a utilizarse para la elaboración del cuadro de mando integral formará un claro modelo de negocio fundamentado en estrategias entendidas por los directivos, mismas que serán desarrolladas en diez pasos que se detallan a continuación:



**Figura N° 15** Pasos para la ejecución de la investigación

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.1.1 Paso 1. Introducción al Balanced Scorecard**

Antes de aplicar cualquier modelo o herramienta de gestión administrativa en las microempresas es importante instruir a todo el personal que conforma la empresa, debido a que todo el personal debe estar involucrado, además debe conocer los detalles del plan estratégico que se va proponer en esta investigación, así como los beneficios que se van a lograr con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito.

Por lo que el primer paso a tomar en cuenta es la capacitación al gerente y colaboradores que pertenecen a la Panadería y Pastelería Migas y Miel en temas relacionados con el Balanced Scorecard y la utilización y manejo del Cuadro de Mando Odun ya que Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos y en su aplicación.

#### **4.1.2 Paso 2. Estudio de la Organización**

El estudio de toda la organización se realiza a nivel general de toda la empresa, en este caso comprende un examen minucioso de las actividades administrativas y operacionales que se realizan dentro de la Panadería y Pastelería Migas y Miel, con el objetivo de conocer el sistema de gestión empresarial que se aplica en la misma, para adaptarlo al modelo de gestión Balanced Scorecard. Para ello se debe analizar los siguientes aspectos:

- Planeación Estratégica de la empresa.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Cultura Organizacional.
- Sistema de Control Desarrollado.

Se recomienda puntualizar en:

- La declaración de Misión y Visión de la empresa.
- Si los objetivos declarados cubren las propuestas de valor del modelo del BSC y si existe alineación estratégica.
  - Si existen estrategias definidas (Estrategia General, Genéricas y Funcionales)
  - Cuáles son los indicadores existentes y sus criterios de aceptación.
  - Ejecución del Sistema de Control.
  - Entrevistas a los directivos de la empresa.

#### **4.1.3 Paso 3. Estudio de las Técnicas de Información**

Las empresas que se anticipen en la utilización óptima de los sistemas y tecnologías de información, podrán mantener un control sobre los acontecimientos, ya que abarca todo lo relacionado a la conversión, almacenamiento, protección, procesamiento y transmisión de la información.

En este paso es importante considerar que la herramienta de control a utilizarse para el CMI, es el software ODUN que es un cuadro de mando diseñado para funcionar en servidores Web de Linux con base datos en MY SQL, permitiendo disponibilidad a todas las estaciones de trabajo de la INTRANET. (Soler, 2009)

La solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, un servidor de Linux con 2,4 GHz y una memoria RAM de 500.

Además de otros datos a investigar son:

- Cantidad de medios de cómputo,
- Sistema operativo utilizado,
- Cantidad y tipos de servidores.

Por tal razón en este paso es necesario solicitar información acerca de las computadoras existentes en la organización.

Debido a que el programa ODUN es un software libre, amigable, fácil de ejecutar y puede ser modificable de acuerdo a las características de la empresa u organización.

#### **4.1.4 Paso 4. Confección del Equipo Guía**

Para el diseño y la implementación del Balanced Scorecard requiere de un equipo guía con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran.

Deben velar por la fluidez y continuidad del diseño del cuadro de mando integral.

Facilitará el marco de referencia, los instrumentos y herramientas necesarios.

#### **4.1.5 Paso 5. Adiestramiento del Equipo Guía**

El equipo guía debe estar capacitado e instruido sobre el modelo de gestión empresarial BSC, el desarrollo de los mapas estratégicos, establecimiento de indicadores de gestión, con el propósito de implementar el BSC de forma práctica.

Es importante que el equipo guía esté capacitado y relacionado con las teorías del Cuadro de Mando que serán de beneficio para la aplicación del Balanced Scorecard, en la empresa.

#### **4.1.6 Paso 6. Uso de la aplicación SISTRAT**

Las empresas que deciden diseñar el Balanced Scorecard, generalmente poseen una planificación estratégica en la cual se define la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. Lo que parece claro es que son el punto de partida.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos

Según (Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez, 2012) La Visión.- Es el objetivo a largo plazo de la empresa o su propósito estratégico

Daniel Martínez (2012) misión.- Es decir, en que negocio la empresa quiere desarrollarse, que tecnologías o know-how va a aplicar, que necesidades va a satisfacer y en que mercados o segmentos va a operar. En suma, cuál es su objetivo.

Daniel Martínez (2012) valores.- cuales van a ser los principios rectores que van a guiar su actuación, los cuales están fuertemente marcados por la cultura de la empresa y pueden ser de carácter explícito (escritos) o implícitos (subyacentes).

#### **4.1.7 Paso 7. Desarrollo del Mapa Estratégico**

Con el propósito de lograr los objetivos establecidos y dar cumplimiento a la misión y visión, se procederá a desarrollar el mapa estratégico con ayuda del software dinámico DC Map.xls de la Empresa APESOFT (<http://www.apesoft.com>) que se encuentra a libre disposición en la red. En donde se realizará una breve descripción de la organización para posteriormente detallar los objetivos, indicadores y acciones de la empresa.

Daniel Martínez (2012) señala que un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas:

**La perspectiva financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

**La perspectiva del cliente:** ¿Quiénes son nuestro cliente objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

La perspectiva de clientes lleva la orientación hacia el mercado de la estrategia. Contiene, dos puntos de vista:

- El del cliente, es decir la cuestión sobre cómo debe ver la empresa: plazos de entrega, calidad, funcionalidad, imagen, relación precio- prestaciones, etc.
- El de la empresa, es decir la cuestión sobre que clientes se desean seguir: clientes objetivo, mercados de crecimiento, segmentos de mercado.

**Perspectiva de procesos:** Se establecen estrategias para mejorar e innovar en los diferentes procesos y funciones que se desarrollan diariamente en la empresa, lo que provocará la mejora continua.

**La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar la estrategia?. En esta perspectiva se trata de aunar objetivos tendentes al desarrollo de las habilidades de los empleados , el acceso a la información donde se necesita y la consecución de una estructura organizativa adecuada para el cumplimiento de la estrategia.

#### **4.1.8 Paso 8. Determinación de Indicadores**

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Para seleccionar los indicadores es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- A cada objetivo estratégico se le asocia al menos un indicador y una meta con niveles de éxito y fracaso.

- La medición es el lenguaje que otorga claridad a los conceptos vagos (Deben ser cuantitativos)
- Su fuerza radica más en la comunicación que en el control.
- Accesibilidad ya que debe ser posible la obtención del mismo a partir de los sistemas de información de la empresa.
- De fácil comprensión: La meta final debe ser crear un CMI que motive a la acción.

#### **Determinación de las metas de los indicadores.**

Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación, este es un factor especialmente relevante en el desarrollo del proyecto de implantación del CMI porque produce una fase de freno o parón, debido a que las personas a título individual intentan actuar con la máxima prudencia a la hora de fijar metas con el fin de cubrirse al máximo, resultando unas metas excesivamente conservadoras.

Las metas deben cumplir tres requisitos:

- Ser retadoras: Superar su performance actual sobre el objetivo.
- Ser asequibles: De forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
- Ser gestionables: de forma que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador.

#### **Criterios de Aceptación.**

Después de determinar la meta a alcanzar, se debe establecer en qué medida se cumple con lo planteado. Para lo cual se han definido tres criterios de aceptación, con el objetivo de relacionarlos con el sistema de semáforo que posee el programa para cuadros de mando ODUN. Estos criterios de aceptación se muestran en porcentajes y ajustados de acuerdo con los intereses de la empresa.

#### **4.1.9 Paso 9. Determinación de Estrategias Funcionales y Responsables**

Hasta este paso se ha desarrollado un CMI de objetivos e indicadores relacionados que cuentan la historia de nuestra estrategia y hemos completado el modelo con metas que nos permitirán alcanzar un éxito sin precedentes. Pero para culminar el diseño del mapa estratégico es el desarrollo y la asignación de prioridad a las iniciativas que nos permitirán alcanzar las metas.

Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcamos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la (finalidad en mente) del indicador y para alcanzarla hace falta determinar que inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.

El responsable del resultado del indicador es el que debe analizar los resultados obtenidos durante el ejercicio, proponer posibles cambios en las metas, justificar las desviaciones, proponer acciones correctoras, etc.

#### **4.1.10 Paso 10. Implementación del Balanced Scorecard mediante el Cuadro de Mando Odun**

Para realizar la implementación del Balanced Scorecard (BSC) se debe aplicar cada uno de los pasos anteriores, de acuerdo a las características específicas de la entidad, conjuntamente con el equipo guía, el consultor y el equipo de apoyo competente, quienes son los encargados de su ejecución. Por lo que son necesarios dos requerimientos:

- Establecer un sistema de control documentado.
- Poseer un CMI que se adapte a las características de la organización.

En la implementación del Balanced Scorecard es necesario establecer la medición de todos los indicadores sean estos tangibles o intangibles.

- **Evaluación de Indicadores**

Todo resultado de un indicador se compara con la meta correspondiente. La relación entre meta y resultado real generará un porcentaje que será evaluado de acuerdo a un criterio de aceptación expresado en porcentaje que da la señalización al sistema de semáforos del cuadro de mando.

- **Evaluación de objetivos (eficacia)**

Cada objetivo debe tener al menos un indicador, pero es posible que tenga más. En esta situación es necesario crear una metodología que permita evaluar el cumplimiento del objetivo a partir de los resultados de indicadores. Este análisis se complica cuando en ocasiones se tienen que evaluar indicadores de índole positiva y negativo, lo que obliga a dar una solución viable para la medición del objetivo. De igual forma, las perspectivas

poseen diferentes objetivos y es necesario hacer una evaluación conjunta. Tener una evaluación de la eficacia al menos por perspectivas es una información importante para tener una idea más objetiva de cómo se está cumpliendo el planteamiento estratégico.

Al tener el cuadro de mando tres señales lumínicas (rojo, verde y amarillo) permite que se realice la evaluación en un intervalo.

El resultado del indicador que sea evaluado de bien (verde) se le otorga el valor de 3, al ser evaluado de regular (amarillo) se le otorga el valor de 2 y al resultado de mal (rojo) se le otorga el valor de 1. Esta asignación permite homogeneizar la escala de resultados de los indicadores, que por el diseño del cuadro de mando pueden ser de índole positiva (mientras mayor, mejor) y de índole negativa (mientras menor, mejor). Después de esta asignación, que permite trabajar con indicadores homogeneizados la evaluación de objetivos, cadenas de objetivos dentro una misma perspectiva, se puede evaluar la eficacia a partir de medias ponderadas, para tener así una idea más objetiva del cumplimiento de la eficacia de las actividades.

La base teórica de esta evaluación está en la determinación de resultados con variables de diferente importancia, que conducen a la determinación de ponderaciones. Esta formulación estará programada en la solución informática ODUN, permitiendo la evaluación de objetivos, procesos y perspectivas. Depende del usuario la determinación de las ponderaciones pertinentes de los indicadores y objetivos en la formulación. ODUN, como herramienta de medición, evaluará la eficacia de la gestión empresarial a través del análisis integral del (BSC), convirtiéndose en una herramienta indispensable para el control. El valor reflejado será una muestra de la evaluación que debe ser analizada para crear los futuros patrones de medición.

- **El cuadro de mando “ODUN”**

ODUN fue diseñado para propiciar una gestión empresarial adecuada a las características particulares de cada empresa. Mediante la tecnología WEB se formaliza la planeación estratégica y se establece el control para cada objetivo, indicador y acción estratégica. Puede al unísono mostrar áreas funcionales o procesos con posibilidad de acceder a informaciones. La implementación de ODUN es rápida y la empresa crea a partir

de su estructura una red corporativa vinculada a todas las estaciones de trabajo, siendo un vector de comunicación empresarial.

## **4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “MIGAS Y MIEL”**

De acuerdo al análisis y estudio del Sistema de Investigación se procede a elaborar el Balanced Scorecard, en base a la metodología de diez pasos que se han mencionado anteriormente.

### **4.2.1 Paso 1. Introducción al Balanced Scorecard**

La aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard es importante en las microempresas ya que ayuda a los directivos de forma gradual convirtiendo las estrategias y la misión de la empresa en medidas de actuación y medición con el objetivo de mantenerse en el mercado actual y competitivo.

Es por esto que es necesario capacitar a los colaboradores de la empresa en cuanto al manejo del Cuadro de Mando (ODUN) y temas relacionados con el mismo.

### **4.2.2 Paso 2. Estudio de la Panadería y Pastelería “Migas y Miel”**

El estudio tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la microempresa que permita identificar y conocer a la organización en aspectos como: Reseña Histórica, Misión, Visión, Valores, Políticas, Estructura Organizacional.

#### **4.2.2.1 Ubicación de la empresa**

La empresa panadería y pastelería Migas y Miel actualmente se encuentra ubicada en:

- *País:* Ecuador
- *Provincia:* Chimborazo
- *Cantón:* Riobamba
- *Región:* Sierra
- *Zona:* Urbana
- *Parroquia:* Lizarzaburu

- *Calles:* Av .Lizarzaburu y Camilo Egas

#### **4.2.2.2 Identificación de la empresa**

- *Razón social:* Panadería y Pastelería Migas y Miel
- *Tipo de empresa:* Obligado a Llevar Contabilidad
- *Representante legal:* José Teodoro Andrade Calle
- *Teléfono:* 032 606171
- *E-mail:* migasymiel@hotmail.com
- *Página web:* [www.migasymiel.com](http://www.migasymiel.com)
- *Logotipo :*



#### **4.2.2.3 Reseña Histórica**

La Panadería y Pastelería “Migas y Miel” inicia sus actividades en la ciudad de Riobamba en el sector Norte, en junio del año 1998, luego de un estudio minucioso por parte de la propietaria (Sra. Rocío Panata) con visión de negocio y experiencia en el oficio ya que se registraba como artesana calificada, se percató que en dicho lugar no existía panaderías y deciden arrendar un local para la desarrollo de sus actividades. Se inició con el equipo básico (1 horno industrial de 18 latas, 1 batidora de 30 litros y una pequeña vitrina), para la producción de pan y pequeños postres.

Cabe recalcar que en sus inicios la Panadería tuvo el nombre de “Cesta del Sabor”, cuyo nombre se adoptó por sugerencias del hermano de la propietaria. Es necesario indicar que mediante fuerza y sacrificio en la fabricación de sus productos por parte de la propietaria y su hermana (Sra. Rocío y Victoria Panata) supieron emprender este negocio con enfoque al futuro.

Después de tres años (2001) fue necesario hacer cambios en la panadería y en la administración de la misma, deciden arrendar un local más amplio ya que las necesidades de los clientes se tornaron más exigentes y por ende la demanda de los productos aumentó. Es por ello que contemplan la necesidad de tener un nombre apropiado para su panadería de

allí surge el nombre de Panadería y Pastelería “Migas y Miel”, cuyo nombre representa a las características del pan y a la dulzura con la que realizan sus productos.

Para el año 2010 con el apoyo de su cónyuge (Sr. Teodoro Andrade), la Panadería y Pastelería “Migas y Miel”, logra posicionarse en el mercado riobambeño y con visión empresarial, deciden formar una microempresa para lo cual se adquiere un terreno propio y diseñaron este bien inmueble cumpliendo las condiciones necesarios para el desarrollo de sus actividades.

La demanda crecía y por ende se triplicó la producción, por ello dividen la producción en tres categorías: panadería, pastelería y cafetería, aumentando consigo el personal para la producción y la venta de sus productos. Para superar las expectativas del cliente se instala un Minimarket en donde se oferta productos de primera necesidad.

En el año 2011 se realiza el festejo de su aniversario para comunicar a la ciudadanía y a sus colaboradores el logro de su éxito empresarial, con la presencia de autoridades del cantón, el gremio de panaderos y los gerentes de las principales panaderías de la ciudad.

El 17 de diciembre de 2014 una vez cumplido todos los requisitos exigidos para la categorización de las MIPYMES certifican a la Panadería y Pastelería “Migas y Miel” como una pequeña empresa.

Actualmente la Panadería y Pastelería “Migas y Miel” ofrece productos y servicios de alta calidad para la satisfacción de la ciudadanía con el fin de lograr ser una empresa líder y competitiva en el mercado local.

#### **4.2.2.4 Misión propuesta**

Somos una empresa productiva industrial y artesanal, dedicados a la elaboración de la más exquisita variedad de productos como son panadería, pastelería y cafetería. Brindando a todos nuestros clientes un producto de excelente calidad satisfaciendo exclusivamente las necesidades del paladar riobambeño.

#### **4.2.2.5 Visión propuesta**

Garantizar la calidad de nuestro producto elaborado, mediante el mejoramiento continuo de los procesos de producción, llegando a ser líderes en el mercado nacional dentro de 5 años, diferenciándonos al brindar productos de alta calidad y buen servicio al cliente, para convertirnos en una empresa altamente competitiva e innovadora.

#### **4.2.2.6 Valores propuestos**

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Respeto
- Calidad
- Eficiencia
- Servicio

#### **4.2.2.7 Políticas propuestas**

##### **Política de los administradores**

Establecer directrices que le permitan a la empresa contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

- La empresa garantizará una cultura de calidad basada en nuestros valores de Responsabilidad, Puntualidad, Respeto, Eficiencia y Servicio.
- La administración promoverá un buen ambiente laboral que les permita a los trabajadores realizar sus actividades de forma eficiente.
- Garantizar la integridad y seguridad de los trabajadores mediante el cumplimiento del manual de Seguridad y Salud ocupacional
- La empresa garantiza elaborar sus productos bajo la implementación de las buenas prácticas de manufactura.
- La administración procurará brindar capacitaciones en consideración a las actividades que realice el trabajador con el objetivo de mejorar su desempeño.

##### **Política de colaboradores:**

Nos orgullecemos de tener un grupo de trabajo comprometido y competente, logrando el crecimiento continuo de nuestra empresa guiados por el cumplimiento de las siguientes políticas:

- Los trabajadores deberán cumplir con los derechos y obligaciones señalados en el reglamento interno.

- Para evitar accidentes laborales los trabajadores deberán cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Los colaboradores se comprometerán a trabajar eficientemente en cada una de las actividades que desempeñan encaminados al cumplimiento de objetivos.

**Política de clientes:**

Asegurar la lealtad de nuestros clientes al ofrecer productos y servicios de calidad.

- La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La administración deberá asegurarse de que el personal este orientado a servir con efectividad al cliente utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

**Política de proveedores:**

Nuestra política se manifiesta mediante el firme compromiso con los clientes por medio de la selección de proveedores idóneos que cumplan con la exigencias de calidad de la empresa.

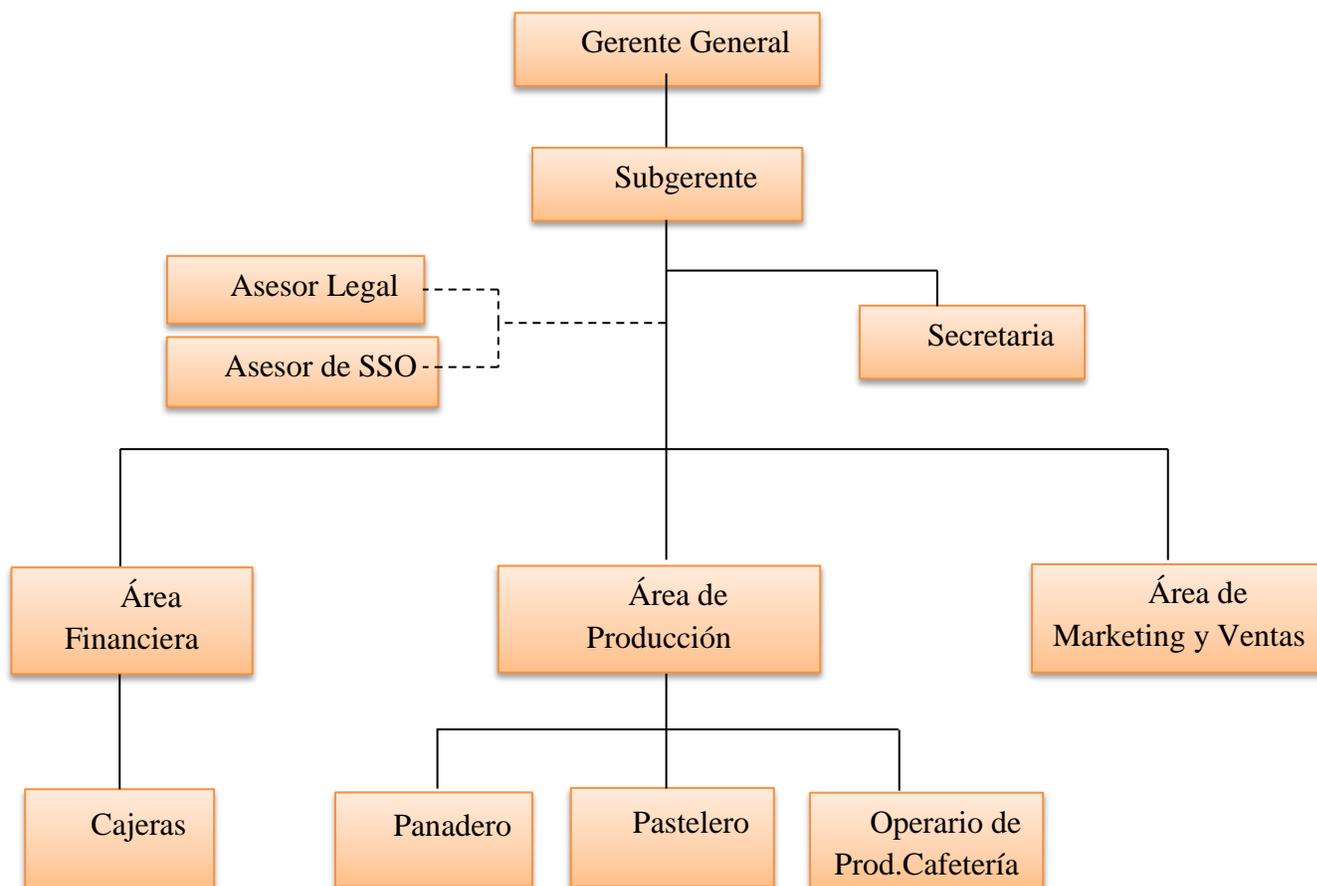
- La empresa procurará trabajar con materia prima de calidad para satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

**4.2.2.8 Productos y o servicios**

La Panadería y Pastelería Migas y Miel ofrece tres líneas de productos estas son:

- Panadería
- Pastelería
- Cafetería

#### 4.2.2.9 Estructura orgánica propuesta



**Figura N° 16** Estructura Orgánica de la Panadería y Pastelería Migas y Miel

**Fuente:** Autoría propia

#### 4.2.2.10 Objetivos de la Panadería y Pastelería Migas y Miel

- Incrementar el volumen de ventas de los productos y servicios.
- Mejorar el nivel de servicio, satisfacción y fidelización al cliente.
- Posicionar la imagen corporativa, productos y servicios.
- Crear un modelo de gestión de Talento Humano
- Ampliar la planta de Producción.

#### 4.2.2.11 Matriz FODA

##### Análisis Externo

*En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, economía, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica.*

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
La empresa enfrenta una competencia fuerte en el mercado local.	La microempresa se encuentra certificada por el MIPRO dentro de la categorización de las MIPYMES
Cambios en el Sistema de Rentas Internas.	Incrementar la cuota de participación en el mercado
Nuevas reformas del Ministerio de Relaciones Laborales.	Crear nuevos puntos de distribución en diferentes zonas de la provincia de Chimborazo y Apertura de sucursales.
Nuevas reformas por parte del Gobierno (Salvaguardias)	La Panadería y Pastelería Migas y Miel es una pequeña empresa que está creciendo y logrando posicionarse en el mercado de Riobamba.
Cambios Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Trigo).	Elaboración de un producto de primera necesidad

**Tabla N° 3** Amenazas, Oportunidades.

**Fuente:** Elaboración Propia.

##### Análisis Interno

*En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, y la participación total del gerente y de los colaboradores ya que son personas clave en la empresa.*

DEBILIDADES	FORTALEZAS
La empresa Migas y Miel no dispone de un plan estratégico en cual está incluido el presupuesto para proyectos.	La empresa Migas y Miel adquiere materia prima de alta calidad para la producción en sus tres líneas.
No se efectúa el correcto reclutamiento y selección del personal.	Su infraestructura y maquinaria de la planta de producción es apropiada para el cumplimiento de los procesos de producción.
No existe un manual de funciones.	La línea de producción cuenta con una amplia gama de productos

**Tabla N° 4** Debilidades, Fortalezas.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 4.2.3 Paso 3. Estudio de las Técnicas de Información

La microempresa cuenta con 4 computadoras, y se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 2 en el área administrativa y 2 en el área contable, debemos tomar en cuenta que para desarrollar este paso es necesario cumplir con un requerimiento básico como son las características de las computadoras de la organización.

Se ha podido verificar que las computadoras cumplen con las características necesarias para la instalación del software ODUN PLUS existiendo computadoras de 530 Dual Core 2.17/1024 MB/120GB 15”, Procesador Intel Pentium Dual Core T2060 2.17 GHZ 1024 MB Memoria RAM, hasta computadoras con procesadores actuales como son Desktop HP 6300 Procesador Intel Core I7 – 3770 Memoria RAM 4GB, Disco Duro 500 GB.

#### 4.2.4 Paso 4. Confección del Equipo Guía

En equipo guía se compondrá de la siguiente manera:

NOMBRE	FUNCIÓN
Ing. Giovanni Alarcón	Director de Tesis
Ing. Gladis Cazco	Miembro de Tesis
Alejandra Bermeo	Tesista
Sr. Teodoro Andrade y la Sra. Rocío Panata	Representantes de la Panadería y Pastelería Migas y Miel.

**Tabla N° 5**Equipo Guía

**Fuente:** Panadería y Pastelería Migas y Miel

#### 4.2.5 Paso 5. Adiestramiento del Equipo Guía

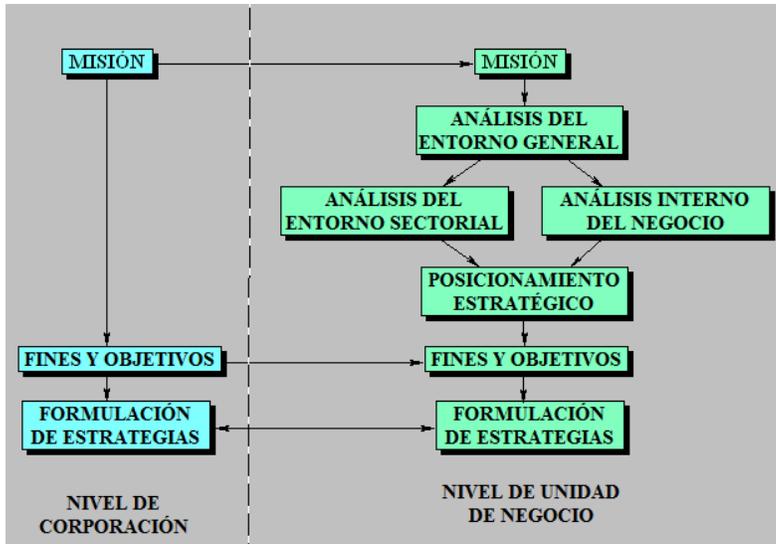
El equipo guía fue adiestrado mediante información obtenida por medio del internet, revistas, tutorías proporcionadas por la Ing. Alejandra Oñate y el Ing. Giovanni Alarcón.

Los materiales utilizados son: didácticos (datos bibliográficos de diferentes autores acerca del BSC); y las herramientas interactivas (como el software SISTRAT, DCSTMap.xls y ODUN cuadro de mando), estos recursos fueron importantes para el diseño del BSC como modelo de gestión.

#### 4.2.6 Paso 6. Uso de la aplicación SISTRAT

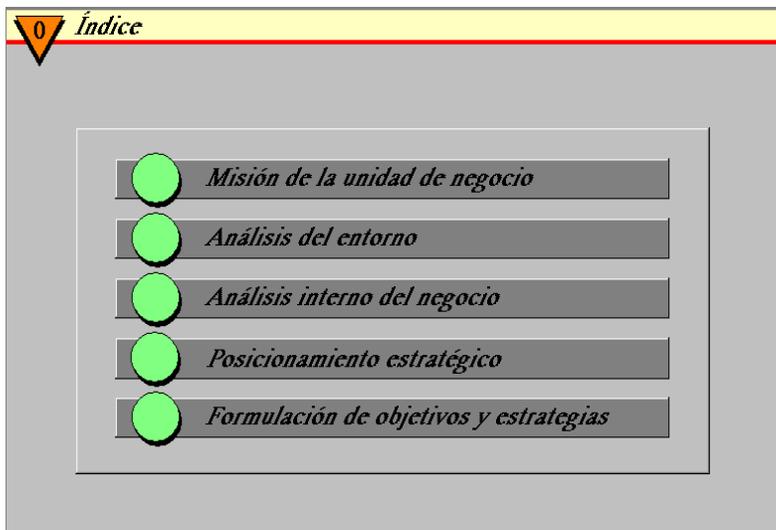
De acuerdo a la Teoría del Balanced Scorecard destaca los elementos más esenciales para el desarrollo del modelo de gestión como son la misión, visión y estrategias por esta razón se ha utilizado la herramienta informática SISTRAT para evaluar a la panadería y pastelería Migas y Miel mediante un diagnóstico minucioso de forma ordenada y práctica, logrando conocer más elementos propios de la planificación estratégica.

El software SISTRAT es una aplicación informática de corte eminentemente cualitativo que ha sido diseñada para facilitar el aprendizaje y aplicación de técnicas y herramientas de análisis organizativo.



**Figura N° 17** Nivel de unidad de negocio

**Fuente:** Software SISTRAT



**Figura N° 18** Índice

**Fuente:** Software SISTRAT

**0 Nivel de unidad de negocio**

NOMBRE DE LA UNIDAD: Panadería y Pastelería "Migas y Miel" ?

AÑO: 2015 SECTOR DE ACTIVIDAD: Fabricación ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Local

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: 236433 Unidades ? NÚMERO DE EMPLEADOS: 14

INGRESOS: 60465 Dólares ?

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:

- Establecimiento de expendio de productos alimenticios micromercados. ?
- Establecimiento destinado a la elaboración de productos de Panadería y Pastelería Pequeña Industria \*
- Establecimiento de expendio de productos alimenticio panaderías.

**SISTRAT**

Borrar  

**Figura N° 19** Información de la unidad de Negocio

**Fuente:** Software SISTRAT

**1 Misión de la unidad de negocio**

ÁMBITO TEMPORAL: ?  ACTUAL  FUTURO

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

**MISIÓN ACTUAL**

Somos una empresa productiva industrial y artesanal, dedicados a la elaboración de la más exquisita variedad de productos como son panadería, pastelería y cafetería. Brindando a todos nuestros clientes un producto de excelente calidad satisfaciendo exclusivamente las necesidades del paladar riobambeño.

Borrar Resumen  Menú  

**Figura N° 20** Misión de la unidad de negocio

**Fuente:** Software SISTRAT



**Figura N° 21** Análisis de las 5 fuerzas del sector

**Fuente:** Software SISTRAT

**2** *Análisis del entorno general*

DIMENSIONES DEL ENTORNO GENERAL ?

Entorno Económico Entorno Social Entorno Cultural Entorno Político Entorno Legal Entorno Tecnológico Otros

**Oportunidades**

La microempresa se encuentra certificada por el MIPRO dentro de la categorización de las MIPYMES.  
Incrementar la cuota de participación en el mercado.  
Crear nuevos puntos de distribución en diferentes zonas de la provincia de Chimborazo y Apertura de sucursales.  
La Panadería y Pastelería Migas y Miel es una pequeña empresa que está creciendo y logrando posicionarse

**Amenazas**

La empresa enfrenta una competencia fuerte en el mercado local.  
Cambios en el Sistema de Rentas Internas.  
Nuevas reformas del Ministerio de Relaciones Laborales.  
Nuevas reformas por parte del Gobierno (Salvaguardias)  
Cambios Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Trigo).

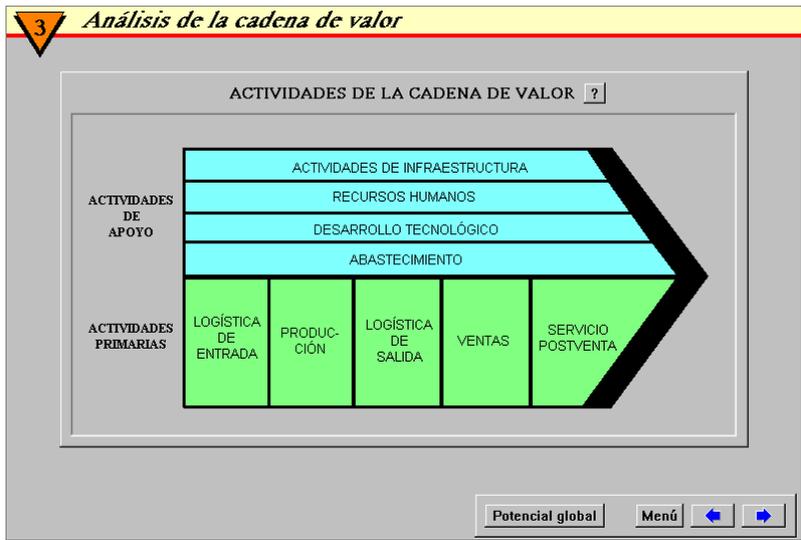
**VARIABLES DE REFERENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO**

Crecimiento económico (PIB)	Tipos de interés	Déficit público
Tasa de inflación	Tipo de cambio	Globalización económica
Niveles de desempleo	Renta disponible	

Borrar Resumen Menú

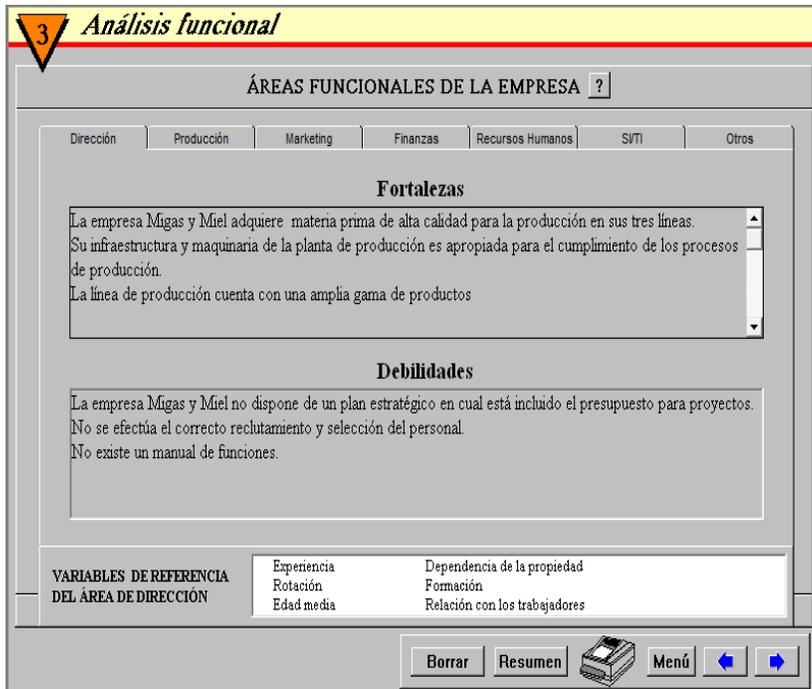
**Figura N° 22** Análisis del entorno de la unidad de negocio

**Fuente:** Software SISTRAT



**Figura N° 23** Análisis de la cadena de valor

**Fuente:** Software SISTRAT



**Figura N° 24** Análisis funcional de la unidad de negocio

**Fuente:** Software SISTRAT

#### **4.2.7 Paso7. Desarrollo del Mapa Estratégico**

Para desarrollar el mapa estratégico de la Panadería y Pastelería Migas y Miel y para la realización del mismo, se utilizará Microsoft Excel DC SMap, se puede decir que a través del mapa estratégico se busca reducir gráficamente a una página la estrategia de la organización. El mapa estratégico tiene 4 perspectivas empresariales y cada una de ellas tiene un objetivo y sus respectivos indicadores, con el objetivo de alinear las estrategias de acuerdo a la misión y visión de la empresa así como también ayudaran al cumplimiento de metas, toma de decisiones oportunas y solución de problemas.

Las perspectivas a utilizarse en la presente investigación son las siguientes:

- Perspectiva Financiera
  - Perspectiva del Clientes
  - Perspectiva de Procesos Internos
  - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- a) Perspectiva Financiera: esta perspectiva se refleja el propósito de las organizaciones comerciales o productivas con ánimo de lucro: sacar máximo beneficio de las inversiones realizadas.
- b) Perspectiva del Clientes: Esta perspectiva significa las fuentes de ingresos de la empresa ya que son representados por los clientes de la Panadería y Pastelería Migas y Miel, se puede decir que son la razón de ser de la empresa ya que sin ellos no existiera el negocio, por tal razón es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores, con el objetivo de superar las expectativas de los mismos ofertando un producto y servicio de calidad como la empresa menciona en su misión.
- c) Perspectiva de Procesos Internos: Esta Perspectiva se puede identificar en las actividades y funciones que se ejecutan dentro de la Panadería y Pastelería Migas y Miel se puede decir que son los procesos críticos existentes y que afectan directamente tanto a la producción, satisfacción de las necesidades de los clientes como a la consecución de los objetivos financieros de la empresa, es por ello que para subsanar este problema se implementa estrategias e Indicadores en procesos de innovación, calidad y productividad que pueden resultar clave, para la oportuna toma de decisiones y por ende el éxito de la organización.

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral proporciona la infraestructura que permite se cumpla con los objetivos de las perspectivas financiera, clientes y procesos internos.

Se puede mencionar que en esta perspectiva se pone de manifiesto las actividades que desarrolla el personal administrativo y operativo que contribuyen con el crecimiento diario de la Panadería y Pastelería Migas y Miel. Los mismos que juegan un papel relevante ya que posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo.

El siguiente mapa estratégico representara las cuatro perspectivas que formaran en su conjunto los ejes básicos del cuadro de mando integral de la Panadería y Pastelería Migas y Miel así como también se visualizara los objetivos, indicadores e iniciativas como se detalla en la tabla:

## MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA MIGAS Y MIEL.

### *PERSPECTIVA FINANCIERA*

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
<b>Aumentar la rentabilidad</b>	ROA (Rentabilidad sobre Activos)	Incrementar las utilidades.	Contadora
	ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio)	Determinar el porcentaje del retorno sobre el capital.	Contadora
<b>Incrementar los ingresos</b>	Punto de Equilibrio	Calcular el punto de equilibrio.	Contadora
	% Aumento Cuota de Mercado	Aumentar la cuota de participación en el mercado.	Gerente

### *PERSPECTIVA DEL CLIENTE*

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
<b>Mejorar la atención al cliente</b>	Satisfacción de los clientes	Capacitar a los trabajadores sobre atención al cliente.	Subgerente
	% retención de clientes	Medir la retención del cliente por medio del CRM	
	% de quejas de clientes	Velocidad de respuesta sobre quejas presentadas y sugerencias presentadas por el cliente.	
<b>Incrementar el número de clientes</b>	Entrega de pedidos(% puntualidad y garantías en el cumplimiento del servicio)	Cumplir con los plazos de entrega	Subgerente
	% de ingresos de nuevos clientes	Atraer a clientes por medio de campañas de publicidad	

### *PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS*

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
<b>Crear nuevos productos y servicios</b>	% de ventas de nuevos productos	Medir las ventas de innovadores productos	Gerente
	% de inversión en la elaboración de nuevos productos	Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes con la creación de nuevos productos	
<b>Mejorar los procesos internos de producción</b>	Eficacia de ciclo de producción	Ofrecer una entrega eficiente, consistente y oportuna de productos y servicios.	Gerente
	Productividad	Entregar productos de calidad	
	Tiempo estándar de la mano de obra	Evaluar el desempeño laboral en la ejecución de las	

		actividades	
	% de defectos en el proceso	Corrección del porcentaje de productos defectuosos.	
<b>Incrementar la capacidad de producción</b>	% de Utilización	Identificar la capacidad real utilizada de empresa	Gerente
	% de Eficiencia	Incrementar el volumen de producción	
<b>Mejorar el Servicio posventa</b>	% de premios a los clientes fieles	Detectar las necesidades para complacerle y deleitarle al cliente.	Subgerente
	% de nivel de respuesta a las quejas y sugerencias	Dar seguimiento y control para fidelizar y garantizar la calidad de los productos	

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Mejorar las capacidades y competencias del personal</b>	% de Satisfacción del Talento Humano	Garantizar el bienestar del personal	Gerente
	Número capacitaciones impartidas	Mejorar el desempeño laboral	
	Productividad del empleado	Implementar un modelo de gestión de talento Humano	Gerente
<b>Mejorar el Clima Organizacional</b>	Número de talleres de integración y motivación	Promover la integración.	Gerente
	% de incentivos motivacionales	Implementar un plan motivacional para el personal	
	Número de rotaciones del personal	Promover políticas de los colaboradores	
<b>Implementar nuevas tecnologías de desarrollo y sistemas de información</b>	Nivel de Inversión en TI y SI	Implementar nuevas tecnologías sistemas informáticos en cada una de las áreas de empresas.	Gerente

**Tabla N° 6** Matriz del Cuadro de Mando Integral de la Panadería y Pastelería Migas y Miel

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2.8 Paso 8. Determinación de Indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener un indicador ya que son objeto de ponderación en el cuadro de mando integral es la forma de abrir el camino que conducirá a nuestra empresa hacia el éxito.

A continuación se presenta los indicadores del mapa estratégico del sistema Datacycle SMap:

Datacycle Smap <small>Strategy Maps by APESOFT - www.apesoft.com v.2.0</small>			
Mapa	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Indicadores
Indicador	Descripción	Responsable	Origen indicador
ROA Rentabilidad sobre activos	<i>Se analizará la relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos globales de la empresa</i>	Contadora	Estados Financieros
ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)	<i>Valorar la rentabilidad del capital es el Return on Equity (ROE) de la empresa.</i>	Contadora	Estados Financieros
Punto de Equilibrio	<i>Determinar la posible rentabilidad de vender un producto. Punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta del producto.</i>	Contadora	Estado de Costos y registro de Producción.
% Aumento Cuota de Mercado	<i>Determinar el porcentaje total de mercado disponible que está siendo suministrado por la compañía.</i>	Gerente	Encuestas a la población de Riobamba
Satisfacción de los clientes	<i>Medir el grado de satisfacción del cliente ya que es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende en el mercado.</i>	Subgerente	Base de datos de los clientes
% Lealtad del cliente	<i>Mantener de el mayor número de clientes es el objetivo.</i>	Subgerente	Base de datos de los clientes
% de quejas de clientes	<i>La empresa analizara las quejas de los clientes ya que es una llamada de alerta con el propósito fundamental de satisfacer las necesidades de los clientes.</i>	Subgerente	Buzón de quejas y sugerencias

Entrega de pedidos (% de la puntualidad en el cumplimiento del servicio)	<i>El cliente debe ser atendido en relación a su exigencia, y mediante el cumplimiento eficiente de tiempos de entrega de los productos.</i>	Subgerente	Encuestas a los clientes
% de ingresos de nuevos clientes	<i>Atraer a nuevos clientes ofertando productos y servicios de calidad.</i>	Subgerente	Base de datos de Ventas.
% de ventas de nuevos productos	<i>Incrementar el número de ventas de nuevos productos</i>	Gerente	Base de datos de ventas
% de inversión en la elaboración de nuevos productos	<i>Analizar el mercado para el desarrollo de nuevos productos y Servicios.</i>	Gerente	Encuesta a clientes
Eficacia de ciclo de producción	<i>Medir la eficiencia del ciclo de producción</i>	Gerente	Ordenes y Registros de Producción
Tiempo estándar de la mano de obra	<i>Realizar un control de tiempos del proceso para mantener calidad de procesos.</i>	Gerente	Área de producción
% de defectos en el proceso	<i>Brindar un producto y servicio de calidad cero defectos.</i>	Gerente	Registro de producción
% de Eficiencia	<i>Medir el desempeño de los empleados, utilización de tiempos y recursos.</i>	Gerente	Ordenes de producción y Registros de Producción
% de Utilización	<i>Se analizará la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para la elaboración de los productos.</i>	Gerente	Orden de producción y Registros de Producción
% de premios	<i>Recuperar el mayor número de clientes fríos ofreciendo promociones para atraerlos.</i>	Gerente	Base de datos de clientes
% de nivel de respuesta a las quejas	<i>Analizar las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias de manera respetuosa para brindar pronta respuesta.</i>	Subgerente	Encuesta a clientes y buzón de quejas y sugerencias
% de Satisfacción del Talento Humano	<i>Conocer la satisfacción del entorno laboral.</i>	Gerente	Encuestas a los trabajadores.
Productividad del empleado	<i>Medir la productividad de los empleados</i>	Gerente	Área de Producción y Ventas
Número capacitaciones	<i>Verificar el número de capacitaciones impartidas ya que esto permite coordinación y una organización más eficiente.</i>	Gerente	Registro de Capacitaciones
Número de talleres de integración	<i>Promover la integración para que los equipos puedan ser funcionales en un clima que se</i>	Gerente	Registros del personal
% de incentivos motivacionales	<i>Elaborar un plan de incentivos acorde con las expectativas de los propios trabajadores puede ser un factor condicionante de éxito importante.</i>	Gerente	Registros del Personal
Número de rotaciones del personal	<i>Registrar el número de renuncias del personal.</i>	Gerente	Nómina del Personal.
Nivel de Inversión en TI y SI	<i>Número de sistemas de información instalados sobre el número de sistemas de información existente para empresas lucrativas</i>	Gerente	Estados financieros
Productividad	<i>Calcular la productividad en la elaboración de productos</i>	Gerente	Área de producción

**Figura N° 25** Determinación de los indicadores

**Fuente:** Elaboración propia según sistema Datacycle SMap.

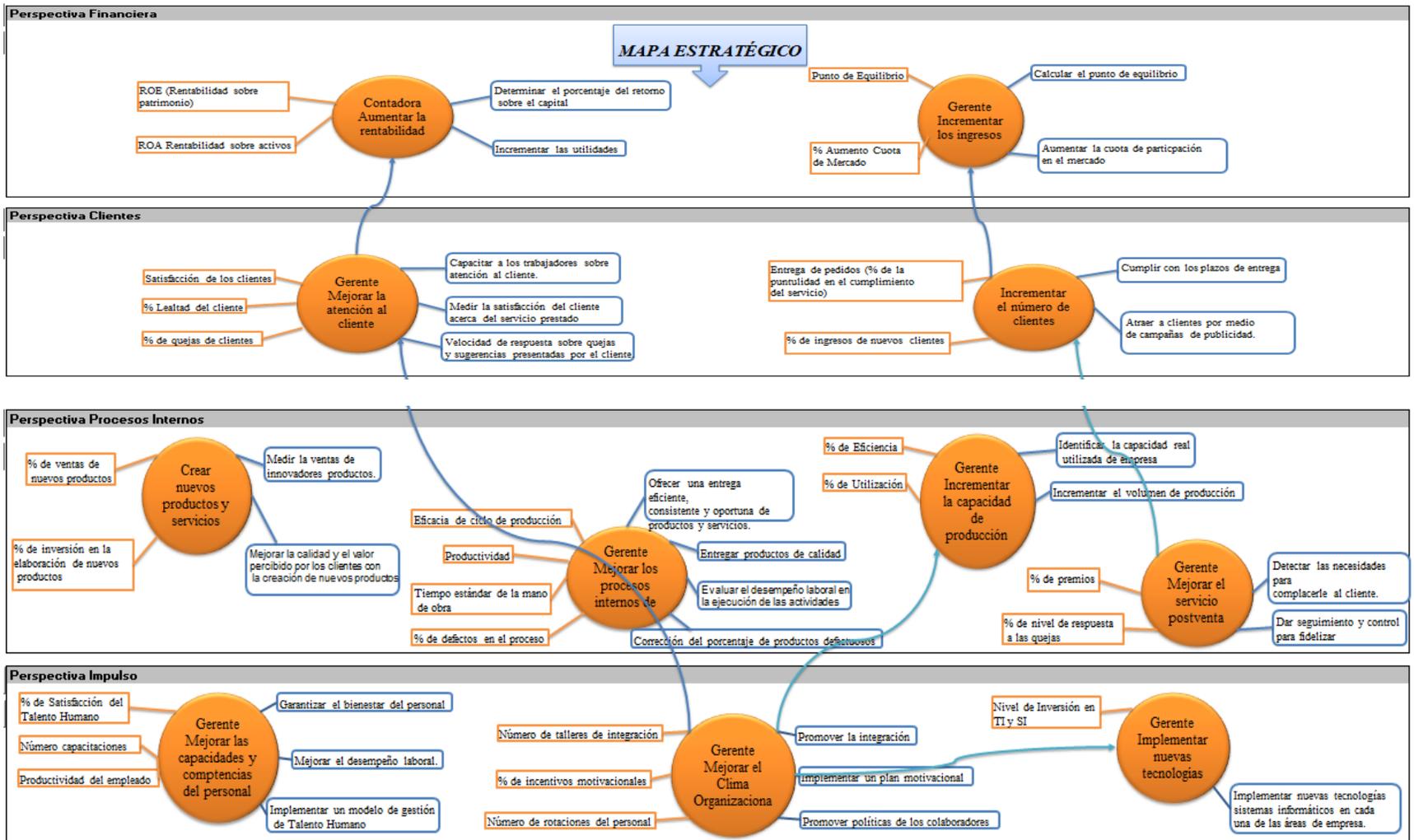
## 4.2.9 Paso 9. Determinación de Estrategias y Responsables

Datacycle Smap <small>Strategy Maps by APESOFT - www.apesoft.com v.2.0</small>			
Mapa	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Indicadores
Código	Iniciativa	Descripción	Responsable
P.2	Incrementar las utilidades	<i>Invertir en nueva maquinaria para la elaboración de nuevos productos.</i>	Gerente
P.3	Determinar el porcentaje del retorno sobre el capital	<i>Evaluar la eficiencia y eficacia de la utilización del patrimonio para la generación de las utilidades.</i>	Contadora
P.4	Calcular el punto de equilibrio	<i>Determinar el punto de equilibrio el cual nos indicara el punto en el que la empresa ni gane ni pierda.</i>	Subgerente
P.5	Aumentar la cuota de participación en el mercado	<i>Se implementará un plan estratégico de marketing con el objetivo de analizar y diagnosticar la evolución del mercado para conocer las necesidades y deseos de los consumidores potenciales.</i>	Gerente
P.6	Capacitar a los trabajadores sobre atención al cliente.	<i>Capacitar al personal con temas vinculados al servicio al cliente con el apoyo y gestión de la cámara de comercio Riobamba o el aporte profesional de un ingeniero en Talento Humano.</i>	Subgerente
P.7	Medir la satisfacción del cliente acerca del servicio prestado	<i>Determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios que ofrece Migas y Miel.</i>	Subgerente
P.8	Velocidad de respuesta sobre quejas y sugerencias presentadas por el cliente.	<i>Mejorar la atención y servicio al cliente mediante el análisis de las quejas y sugerencias emitidas por los clientes.</i>	Subgerente
P.9	Cumplir con los plazos de entrega	<i>Entregar los productos puntualmente con el objetivo de garantizar calidad en la experiencia de compra y un buen servicio.</i>	Subgerente
P.10	Atraer a clientes por medio de campañas de publicidad.	<i>Publicitar la Panadería y Pastelería Migas y Miel a través de medios masivos de comunicación, actualización de datos en la página web y diseño de material pop.</i>	Subgerente
P.13	Medir la ventas de innovadores productos.	<i>Identificar los productos de mayor venta y preferencia de los clientes con el elaboración de nuevos productos para el</i>	Gerente

P.14	Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes con la creación de nuevos productos	Calcular la inversión de insumos utilizados en la creación de nuevos productos.	Gerente
P.15	Ofrecer una entrega eficiente, consistente y oportuna de productos y servicios.	Identificar el tiempos muertos con el fin de utilizarlo al máximo y contribuir al sistema JIT.	Gerente
P.16	Entregar productos de calidad	Cumplir con las normas establecidas por parte del MIPRO	Gerente
P.17	Evaluar el desempeño laboral en la ejecución de las actividades	Verificar los tiempos en los procesos de producción que realizan los colaboradores.	Subgerente
P.18	Corrección del porcentaje de productos defectuosos	Capacitar permanentemente en cuanto a calidad, normas de seguridad y salud ocupacional y las Buenas Prácticas de Manufactura.	Gerente
P.19	Identificar la capacidad real utilizada de empresa	Maximizar el porcentaje de la capacidad utilizada en la elaboración de productos.	Gerente
P.20	Incrementar el volumen de producción	Medir la eficiencia en la producción.	Gerente
P.21	Detectar las necesidades para complacerle y deleitarle al cliente.	Promocionar los productos y servicios por medio de cupones de descuentos y degustaciones de nuevos productos.	Subgerente
P.22	Dar seguimiento y control para fidelizar y garantizar la calidad de los productos	Se vigilará las quejas y sugerencias depositadas en el buzón y se dará contestación inmediata a fin de satisfacer a los clientes.	Subgerente
P.23	Garantizar el bienestar del personal	Conocer el criterio de los trabajadores sobre la administración de la Panadería y Pastelería Migas y Miel mediante la realización de encuestas.	Gerente
P.24	Mejorar el desempeño laboral.	Motivar al personal es la clave del éxito empresarial .	Gerente
P.25	Implementar un modelo de gestión de Talento Humano	Elevar la calidad en el rendimiento del personal	Gerente
P.26	Promover la integración	Fomentar un buen ambiente laboral agradable y estimulante para todos.	Subgerente
P.27	Promover políticas de los colaboradores	Cear políticas que impulsen la motivación laboral con el objetivo de retener empleados en los que la organización tiene interés.	Subgerente
P.28	Implementar nuevas tecnologías sistemas informáticos en cada una de las áreas de empresas.	Fomentar la integración de tecnologías de infromación para ofrecer un servicio de calidad total.	Gerente
P.29	Implementar un plan motivacional	Determinar el porcentaje de aplicación del plan motivacional.	Gerente

**Figura N° 26** Determinación de Estrategias y Responsables

**Fuente:** Elaboración Propia

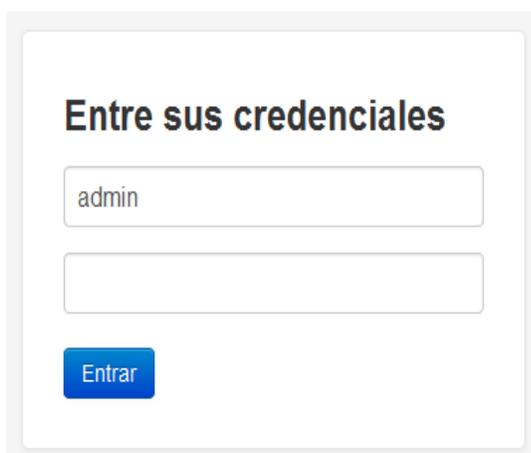


**Figura N° 27** Determinación del Mapa Estratégico

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.2.10 Paso 10. Implementación del Balanced Scorecard mediante el Cuadro de Mando Odun

Al concluir con los 9 pasos anteriores, se puede implementar el Balanced Scorecard. Se empleará la solución informática para la gestión empresarial ODUN, para esto es necesario instalar EasyPHP 12.1, con programación en PHP y base de datos en MySQL,



**Figura N° 28**Ingreso de Claves

**Fuente:** Software EasyPHP 14



**Migas y Miel** Panadería y Pastelería Migas y Miel  
Producción de tres líneas Panadería, Pastelería y Cafetería.

**Panadería y Pastelería Migas y Miel**

**Misión**  
Somos una empresa productiva industrial y artesanal, dedicados a la elaboración de la más exquisita variedad de productos como son panadería, pastelería y cafetería. Brindando a todos nuestros clientes un producto de excelente calidad satisfaciendo exclusivamente las necesidades del paladar riobambeño.

**Visión**  
Garantizar la calidad de nuestro producto elaborado, mediante el mejoramiento continuo de los procesos de producción, llegando a ser líderes en el mercado nacional dentro de 5 años, diferenciándonos al brindar productos de alta calidad y buen servicio al cliente, para convertirnos en una empresa altamente competitiva e innovadora.

© Copyright by Odun

**Figura N° 29**Misión y Visión de la empresa.

**Fuente:** Software EasyPHP 14

**Nuevo Objetivo** x

Nombre:

Descripcion:

Cerrar Aceptar

**Figura N° 30** Nuevo Objetivo de la empresa.

**Fuente:** Software EasyPHP 14

**Nuevo indicador** x

Nombre:

Description:

Acciones:

Cerrar Aceptar

**Figura N° 31** Nuevo Indicador de la empresa.

**Fuente:** Software EasyPHP 14

**Plan Anual** ×

Mes	Plan	Bien	Regular	Peso
Enero	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Febrero	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Marzo	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Abril	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Mayo	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Junio	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Julio	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Agosto	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

**Figura N° 32** Plan Anual.

**Fuente:** Software EasyPHP 14

**Migas y Miel** Panadería y Pastelería Migas y Miel  
 Producción de tres líneas Panadería, Pastelería y Cafetería.

Las estructuras que tengan dependencias o estadísticas no se pueden eliminar

+ -

**: Perspectiva Financiera** + -

**Aumentar la rentabilidad** + -

RCA + -

RCE + -

**Incrementar los ingresos** + -

Punto de Equilibrio + -

% Aumento Cuota de Mercado + -

**: Perspectiva del Cliente** + -

**Mejorar la atención al cliente** + -

Satisfacción de los clientes + -

% Lealtad del cliente + -

% de quejas del cliente + -

**Incrementar el número de clientes** + -

Entrega de pedidos (% de la puntualidad en el cumplimiento del servicio) + -

% de ingresos de nuevos clientes + -

**Figura N° 33** Definición de objetivos e indicadores

**Fuente:** Software EasyPHP 14

**Migas y Miel** Panadería y Pastelería Migas y Miel  
Producción de tres líneas Panadería, Pastelería y Cafetería.

**Nombre:** Aumentar la rentabilidad  
**Descripción:** El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc.

**Indicadores**

Nombre	Descripción	Activo	Estado
ROA	Se analizará la relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos globales de la empresa	1	Verde
ROE	Valorar la rentabilidad del capital es el Return on Equity (ROE) de la empresa.	1	Verde

**Figura N° 34** Descripción del objetivo e indicador

**Fuente:** Software EasyPHP 14

**Migas y Miel** Panadería y Pastelería Migas y Miel  
Producción de tres líneas Panadería, Pastelería y Cafetería.

2015/03

**: Perspectiva Financiera**

**Aumentar la rentabilidad** Real: 2.6 y cumplimiento de 83.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
ROA	Bien	98.8	50
ROE	Regular	61.95	50

**Incrementar los ingresos** Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
Punto de Equilibrio	Bien	87.4	40
% Aumento Cuota de Mercado	Bien	42	0

**: Perspectiva del Cliente**

**Mejorar la atención al cliente** Real: 2.6 y cumplimiento de 88.87%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
Satisfacción de los clientes	Bien	85	50
% Lealtad del cliente	Bien	70	30
% de quejas del cliente	Falta Plan	-	20

**Incrementar el número de clientes** Real: 2.4 y cumplimiento de 80%

**Figura N° 35** Estado y cumplimiento de los indicadores

**Fuente:** Software EasyPHP 14



**Figura N° 36**Resumen Anual

**Fuente:** Software EasyPHP 14

*INFORME DEL CONTROLADOR*  
*PANADERÍA Y PASTELERÍA “MIGAS Y MIEL”*

**Fecha de emisión:** Marzo de 2015

**Autora:** Lisbeth Alejandra Bermeo Lozano

***PERSPECTIVA FINANCIERA***

**Objetivo 1:** Incrementar la rentabilidad

**Indicador**

✓ **Rentabilidad sobre activos (ROA)**

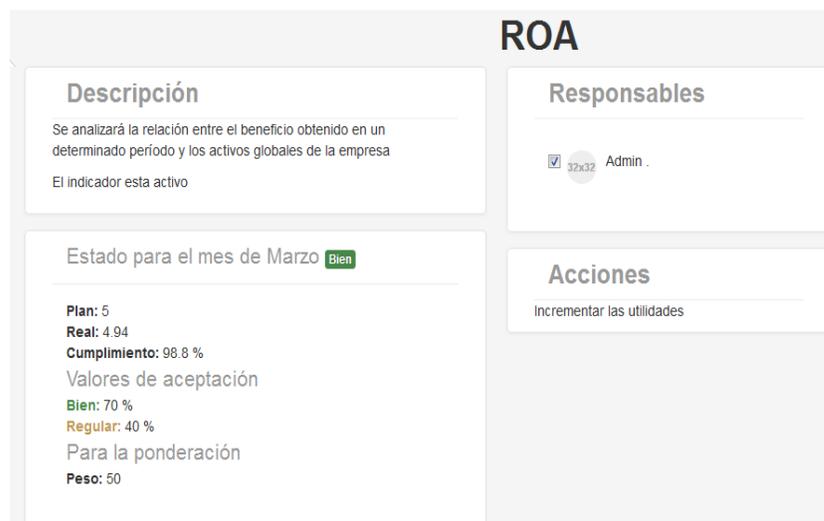
El ROA uno de los indicadores financieros más importantes y utilizados por las empresas para medir su rentabilidad, para cumplir este parámetro cuyo valor es 5%, la empresa ha logrado actualmente el 4,94% que equivale al de cumplimiento del 98,88%, este resultado muestra un nivel bueno de lo estipulado.

**Fórmula:**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} * 100$$

$$\text{ROA} = \frac{8888,60}{179938,52} * 100$$

$$\text{ROA} = 4.94\%$$



**Figura N° 37** Medición del indicador 1  
**Fuente:** Autoría Propia

✓ **Rentabilidad Financiera (ROE)**

El índice de retorno sobre patrimonio es el indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad del capital. El ROE mide la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado, el resultado obtenido es de 12,39% está en un nivel bueno, ya que refleja el 61,95% del cumplimiento.

Los datos y cifras de los índices financieros ROA y ROE, se obtuvieron de los Estados Financieros, Balance General y Estado de Resultados de la empresa.

**Fórmula:**

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neto}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$ROE = \frac{8888,60}{50650,05} * 100$$

$$ROE = 12,39\%$$



**Figura N° 38** Medición del indicador 2  
**Fuente: Autoría Propia**

**Objetivo 2:** Incrementar los ingresos  
**Indicador**

✓ **Punto de equilibrio**

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, este puede ser expresado tanto en valores como en unidades.

Nos muestra además la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa, cuando las ventas exceden o caen por debajo de este punto. Es por ello que para calcular el punto de equilibrio de las ventas de la empresa se aplicó la siguiente formula:

Luego de calcular la empresa presenta el siguiente resultado 87,4% por lo tanto un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades ya que representa un

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{36034,74}{1 - \frac{40320,63}{481381,32}}$$

$$PE = 39328,93 = 87,4\%$$



**Figura N° 39** Medición del indicador 3  
**Fuente:** Autoría Propia

✓ **% Aumento Cuota de mercado**

El desempeño de una empresa en relación con sus competidores se basa en la parte del mercado que esta es capaz de controlar. Esa porción del mercado se conoce como "cuota de mercado". Este simple cálculo permite que la empresa entienda su posición dentro del mercado actual. Comprender qué cantidad del mercado controla la empresa permitirá reconocer su eficiencia y proporcionará la información para hacer cambios, de ser necesario. Par ello se dividió las ventas totales del año actual entre las ventas totales del año anterior de la empresa.

$$CM=481381,32/571736,84$$

$$CM=0,84\%$$

El resultado que obtuvo es 0,84% que representa el 42% de cumplimiento.

Los datos se obtuvieron de los estados financieros



**Figura N° 40** Medición del indicador 4  
**Fuente:** Autoría Propia

***Análisis de la Perspectiva Financiera:***

La perspectiva financiera tiene como objetivo el incremento de la rentabilidad y los ingresos de la empresa que se evidencia en los indicadores que se han utilizado para esta investigación como son: el ROE y ROA y el análisis del punto de equilibrio y el 0,84 % de aumento de la cuota de mercado que refleja un 42% de cumplimiento Con el objetivo de alcanzar el éxito financiero y clarificar la toma de decisiones que deben ir siempre vinculados con la evolución de resultados y el comportamiento del capital de trabajo y la liquidez de la Panadería y Pastelería Migas y Miel.

***PERSPECTIVA DE CLIENTES***

**Objetivo 1:** Mejorar la atención al cliente  
**Indicador**

✓ **Satisfacción de los clientes**

La satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido es de vital importancia, es por ello que medir el grado de satisfacción del cliente, es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende en el mercado. La empresa efectúa el esfuerzo necesario para ofrecer productos de calidad que superen las expectativas del cliente, se ha obtenido el 85% de satisfacción

del cliente ya que manifiestan que la Panadería y Pastelería Migas y Miel vende productos de calidad, sabor exquisito, disponen de una amplia gama de productos que satisfacen las necesidades de la ciudadanía además que es una marca reconocida en el mercado local.

Este resultado se obtuvo de las encuestas aplicadas a los clientes.



**Figura N° 41** Medición del indicador 5

Fuente: Autoría Propia

### ✓ % Retención del cliente

Mantener el mayor número de clientes y satisfacer correctamente al consumidor es el objetivo comercial que toda empresa debe aspirar, es por ello que la empresa se esfuerza en elaborar un producto calidad, cumplir con las expectativas del cliente, ofrecer un adecuado servicio del cliente que contribuya a la solución de los inconvenientes en caso de presentarse, lo que incluye, rápida atención del problema, se verifico el total del clientes que representa el 100% mientras que el porcentaje de clientes fieles representa el 70% por tanto se ha logrado cumplir con el 70 %.

Este resultado se obtuvo de la base de clientes, según la frecuencia en compras esto se pudo visualizar mediante el sistema contable ARIES PLUS con el que trabaja la empresa.



**Figura N° 42** Medición del indicador 6  
**Fuente:** Autoría Propia

✓ **% quejas de clientes**

La empresa analizara las quejas de los clientes ya que es una llamada de alerta con el propósito fundamental de satisfacer las necesidades de los clientes, para este indicador se presenta el porcentaje de quejas y sugerencia, entre el total de transacciones en el mes (15330) y el número de quejas presentadas (360), obteniendo como un resultado del 2,34%del cumplimiento con un mensaje de peligro que es de mal, cuyo valor representa clientes insatisfechos.

Esta información se obtuvo del número de quejas depositadas en el buzón y el número de transacciones mensuales arrojados por el sistema contable ARIES PLUS que tiene la empresa.



**Figura N° 43** Medición del indicador 7  
**Fuente:** Autoría Propia

**Objetivo 2:** Incrementar el número de clientes

**Indicador**

- ✓ **Entrega de pedidos (% puntualidad y garantías en el cumplimiento del servicio)**

El cliente debe ser atendido en relación a su exigencia, y mediante el cumplimiento eficiente de tiempos de entrega de los productos. Ya que el factor tiempo es uno de los elementos que juegan un papel muy importante en la entrega de servicio y compas de tiempo que no coincida con las expectativas de los clientes, es un defecto y resulta un cliente perdido. Es por ello que la empresa se esfuerza en entregar los productos en las fechas estimadas con sus clientes de acuerdo a las notas de pedido, se ha obtenido un 75%.

Esta información se obtuvo de las encuestas aplicadas a los clientes.



**Figura N° 44** Medición del indicador 8  
**Fuente:** Autoría Propia

✓ **% de ingresos de nuevos clientes**

El Éxito de Toda Empresa depende de su capacidad por Atraer Nuevos Clientes y su habilidad para conservar los ya existentes. Es por ello que la empresa atrae a sus clientes ofertando productos diferentes y de calidad frente a la competencia, es por esta razón que han incrementado los clientes de la Panadería y Pastelería Migas y Miel de diferentes zonas del Ecuador representan (620) y ha logrado un 60% del cumplimiento.

Esta información se obtuvo de la base de datos de nuevos clientes de la empresa por medio del sistema contable ARIES PLUS.



**Figura N° 45** Medición del indicador 9  
**Fuente:** Autoría Propia

### ***Análisis de la Perspectiva de Clientes:***

En esta perspectiva se analiza el segmento de clientes y mercado en el cual la empresa compite los mismos que representan las fuentes de ingreso, es por ello que la satisfacción al cliente es la clave de éxito de la organización, por ende es necesario identificar las necesidades y expectativas del cliente en relación a los atributos del producto. Los indicadores principales de la perspectiva de clientes son: la satisfacción de los clientes,% de lealtad,% de quejas de clientes, entrega oportuna de pedidos y el 6 % de ingresos de nuevos clientes .

### ***PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS***

**Objetivo 1:** Crear nuevos productos y servicios  
**Indicador**

✓ **% de ventas de nuevos productos**

Hoy en día tenemos un mercado muy exigente es por ello que para vender un nuevo productos debe ser de buena calidad , que presente una diferenciación , es decir, alguna innovación que lo haga atractivo y lo diferencie a los demás productos de la competencia con el objetivo de satisfacer al cliente y generar el mayor número de ventas del producto.

La panadería y pastelería Migas y Miel elabora productos nuevos como la Rosca de Reyes(360) y el Pan Multicereal (1687) en el mes representa el 37% tiene un cumplimiento del 74% la información se obtuvo de la base de datos de línea de productos según el sistema contable ARIES PLUS de la empresa .



**Figura N° 46** Medición del indicador 10

Fuente: Autoría Propia

✓ **% de inversión en la elaboración de nuevos productos**

La inversión en la elaboración de nuevos productos como la Rosca de Reyes con un costo de (2,80) y el Pan Multicereal (0,16) que la Panadería y Pastelería Migas y Miel ha realizado representa un 35% de la inversión.

Estos datos se obtuvieron de los registros de producción según el sistema ARIES PLUS de la empresa.



**Figura N° 47** Medición del indicador 11

Fuente: Autoría Propia

**Objetivo 2:** Mejorar los procesos internos de producción  
**Indicador**

✓ **Eficacia del ciclo de producción**

Dentro de los procesos de operaciones o fabricación, hay medidas que evalúan el tiempo de entrega, la producción y la eficiencia. Es por ello que en la empresa calcula la eficiencia dividiendo las metas logradas frente a las metas programadas, así como el tiempo real en que se efectuó frente al tiempo programado. La empresa tiene el 84% de cumplimiento.

Los datos se obtuvieron del total de la producción mensual y recursos utilizados verificados en el sistema ARIESPLUS que trabaja la empresa.



**Figura N° 48** Medición del indicador 12

Fuente: Autoría Propia

✓ **Productividad**

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Para el cálculo de la productividad de la empresa evaluamos la producción total sobre los recursos utilizados para la elaboración de productos, la empresa ha logrado el 44% de cumplimiento.

Esta información se obtuvo de los registros anuales de producción según el sistema ARIES PLUS y rol de pagos de los empleados.



**Figura N° 49** Medición del indicador 13  
**Fuente:** Autoría Propia

✓ **Tiempo estándar de la mano de obra**

El tiempo estándar para una operación dada es el tiempo requerido para que un operario de tipo medio, plenamente calificado y adiestrado, y trabajando a un ritmo normal, lleve a cabo la operación. Es por ello que la empresa calcula el tiempo estándar de la mano de obra para mejorar rendimientos a las actividades encomendadas. La empresa representa un cumplimiento del 77,33%.

Estos datos se obtuvieron de la observación directa y tiempos cronometrados en el área de producción.



**Figura N° 50** Medición del indicador 14  
**Fuente:** Autoría Propia

### ✓ % de defectos en el proceso

Las empresas de hoy en día se guían por la metodología LEAN MANUFACTURING que luchan por alcanzar el mayor nivel Sigma, lo que significa que su porcentaje de rendimiento es máximo y el desperdicio es mínimo. Es por ello que conocer el nivel de calidad en los procesos de producción es de vital importancia ya que así se podrá evidenciar el rendimiento en el proceso (% de productos conformes) y el nivel de calidad sigma del proceso. La empresa realiza su mayor esfuerzo para mejorar los procesos productivos y minimizar los desperdicios y detectar el 17 % de defectos en el proceso, arrojando un 68 % de cumplimiento.

Esta información se obtuvo de los registros diarios de producción y observación directa en el área de producción.



**Figura N° 51** Medición del indicador 15

**Fuente:** Autoría Propia

### **Objetivo 3:** Incrementar la capacidad de producción **Indicador**

#### ✓ % de Utilización

El porcentaje de utilización se refiere al volumen de producción que se puede obtener con los recursos disponibles frente a la capacidad máxima de la empresa en un determinado

tiempo. Por tal razón la empresa calcula la utilización de la planta de producción dividiendo la salida real entre la capacidad diseñada, logrando un 59% de cumplimiento.

Estos datos se obtuvieron del registro diario de producción y observación directa en el área de producción.



**Figura N° 52** Medición del indicador 16

Fuente: Autoría Propia

### ✓ % de Eficiencia

El porcentaje de eficiencia se refiere al volumen de producción que se puede obtener con los recursos disponibles frente a la capacidad efectiva de la empresa en un tomando en cuenta las restricciones de operación. Por tal razón la empresa calcula la eficiencia de la planta de producción dividiendo la salida real entre la capacidad efectiva, logrando un 67,5% de cumplimiento.

Estos datos se obtuvieron del registro diario de producción y observación directa en el área de producción.



**Figura N° 53** Medición del indicador 17  
**Fuente:** Autoría Propia

**Objetivo 4:** Impulsar el servicio posventa  
**Indicador**

✓ **% de premios a los clientes fieles**

Los premios son una herramienta para reconocer la fidelidad del cliente. La Empresa entrego a los clientes agendas, esferos y llaveros valorado en \$2500, ha logrado un cumplimiento del 46%



**Figura N° 54** Medición del indicador 18  
**Fuente:** Autoría Propia

### ✓ % de nivel de respuesta a las quejas y sugerencias

Analizar las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias de manera respetuosa para brindar pronta respuesta. La empresa con el fin de impulsar el nivel de calidad del servicio, analiza las quejas de los clientes y soluciona los problemas de forma eficiente. La empresa ha logrado el cumplimiento del 70% , estos datos se obtuvieron de las encuestas a los clientes.



**Figura N° 55** Medición del indicador 19

**Fuente:** Autoría Propia

### ***Análisis de la perspectiva de Procesos Internos:***

La perspectiva de Procesos Internos es la razón de ser de la empresa, se puede mencionar a la panadería y pastelería Migas y Miel es una empresa dedica a la elaboración de tres líneas de productos como son panadería, pastelería y cafetería, que mediante esta perspectiva busca analizar los puntos críticos en sus procesos productivos con el fin de lograr los objetivos financieros y de clientes, además será preciso llevar a cabo el análisis de los indicadores principales como son : Innovación con la creación de nuevos productos , Procesos con la mejora de la calidad, costos y tiempos y por último el servicio posventa que busca la plena satisfacción del cliente.

## **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

### **Objetivo 1: Mejorar las capacidades y competencias del personal** **Indicador**

#### ✓ **% de Satisfacción del Talento Humano**

El Talento Humano es un factor importante dentro de las organizaciones ya que tener un grupo de trabajo motivado, comprometido con la empresa en un ambiente agradable y armónico contribuirá con el cumplimiento de los objetivos planeados por la empresa. La Panadería y Pastelería Migas y Miel ha logrado un 50% de cumplimiento.

Esta información se obtuvo de la encuesta de satisfacción a los trabajadores.



**Figura N° 56** Medición del indicador 20

**Fuente:** Autoría Propia

#### ✓ **Número de capacitaciones impartidas**

Capacitar y motivar a los trabajadores ayuda a mejorar el desempeño de los mismos y por ende permite coordinación y una organización más eficiente. La empresa ha logrado un cumplimiento del 40%, es decir un estado regular.



**Figura N° 57** Medición del indicador 21  
**Fuente:** Autoría Propia

✓ **Productividad del empleado**

La productividad del empleado es un indicador muy importante ya que el talento humano es el principal recurso de las empresas. Por ese motivo, es necesario administrarlo y potenciarlo de forma inteligente. La empresa ha logrado el 50% de cumplimiento, es decir un estado regular.



**Figura N° 58** Medición del indicador 22  
**Fuente:** Autoría Propia

**Objetivo 2: Mejorar el Clima Laboral**  
**Indicador**

✓ **Número de talleres de integración**

Promover la integración para que los equipos puedan ser funcionales en un clima que se disfrute día a día. La empresa ha logrado el 25% de cumplimiento, es decir se encuentra en un estado mal.

Esta información se obtuvo de un informe de gerencia.



**Figura N° 59** Medición del indicador 23

Fuente: Autoría Propia

✓ **% de incentivos motivacionales**

Elaborar un plan de incentivos acorde con las expectativas de los propios trabajadores puede ser un factor condicionante de éxito importante. Se puede añadir que la renuncia de los trabajadores puede ser causa de la insatisfacción y falta de motivación por parte de la empresa, está relacionado al número de programas de motivación como por ejemplo: celebración día del trabajador, certificados, premios, importe económico o vacaciones este indicador se realizó de acuerdo a un informe de gerencia. La empresa ha logrado un cumplimiento del 25% lo cual genera un mensaje de peligro por ello la empresa debe poner atención en este indicador ya que esta puede ser la causa del bajo desempeño del colaborador.



**Figura N° 60** Medición del indicador 24

Fuente: Autoría Propia

✓ **Número de rotaciones del personal**

La rotación del personal se puede generar por la insatisfacción y mal ambiente laboral. Con el fin de conocer el porcentaje de colaboradores que se retiran se analiza la nómina de personal actual y establece entre los registros de avisos de salida generados por la empresa anualmente se obtuvo un promedio del 21% del personal retirado el mismo que tiene un nivel de cumplimiento del 75 %, es decir el movimiento del personal no es aceptable ya que existen más empleados que renuncian a su puesto del trabajo frente a lo planeado.



**Figura N° 61** Medición del indicador 25

Fuente: Autoría Propia

**Objetivo 3:** Implementar nuevas tecnologías de desarrollo y sistemas de información.

✓ **Nivel de Inversión en TI Y SI**

Incrementar activos fijos garantizando con ello el desarrollo y crecimiento de la empresa con la adquisición de nueva tecnología para cada una de las áreas de la empresa. En cuanto a las técnicas de información y sistemas de información la empresa ha logrado el 25% de cumplimiento del 50%.



**Figura N° 62** Medición del indicador 26  
**Fuente:** Autoría Propia

***Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:***

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan las bases que permiten alcanzar los objetivos de las perspectivas financiera, clientes y procesos internos.

En esta perspectiva se analiza las capacidades del trabajador, el clima laboral, la actuación de la tecnología de información y sistemas de información, por ende se permitió conocer los resultados de la Panadería y Pastelería Migas y Miel dando un porcentaje de cumplimiento bajo ya que no existe un modelo de gestión de talento humano que ayude a dirigir el personal de forma correcta, ya que la satisfacción del trabajador y un buen clima laboral constituyen premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua.

***Análisis General del Informe del Controlador:***

El Cuadro de mando permite medir los resultados de la gestión, mediante el análisis de los objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas lo que facilita una visión clara de la situación actual de la Panadería y Pastelería Migas y Miel.

Los indicadores seleccionados para la Panadería y Pastelería Migas y Miel, servirán para monitorear y evaluar los objetivos clave. Los resultados obtenidos de la empresa son el motor de arranque para poner en marcha las acciones de mejora que permita la toma de decisiones oportuna y solución de problemas ante posibles cambios para lograr el éxito empresarial.

La PANADERÍA Y PASTELERÍA MIGAS Y MIEL., tiene 26 indicadores, de los cuales 12 están dentro del parámetro “Bien”, 11 “Regular” y 3 “Mal”.

Todo tipo de medición generada por el diseño del Cuadro de Mando Integral es evaluado a partir de tres parámetros de calificación que tributan a un sistema de semáforo.



PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN		TOTAL
<b>Bien</b>	70%-100%	12
<b>REGULAR</b>	40%-69%	11
<b>MAL</b>	1% - 39%	3
<b>TOTAL</b>		

**Tabla N° 7** Parámetros de Calificación

**Fuente:** Elaboración Propia

## PANADERÍA Y PASTELERÍA MIGAS Y MIEL

### PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo 1: Aumentar la rentabilidad					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO % ODUN RESULTADO	PESO	ESTADO
ROA Rentabilidad sobre activos	5	4,94	98,8%	50	Bien
ROE (Rentabilidad Financiera)	15	12,39	82,6%	50	Bien
Objetivo 2: Incrementar los ingresos					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	ESTADO
Punto de Equilibrio	100	67,4	87,4	40	Bien
% Aumento Cuota de Mercado	2	0,84	42%	60	Regular

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo 1: Mejorar la atención al cliente					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	ESTADO
Satisfacción de los clientes	100	85	85%	50	Bien
% Lealtad del cliente	100	70	70%	30	Bien
% Quejas de Clientes	100	2,34	3,34%	20	Malo
Objetivo 2: Incrementar el número de clientes					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	ESTADO
Entrega de pedidos (% puntualidad y garantías en el cumplimiento del servicio)	100	75	75%	40	Bien
% de ingresos de nuevos clientes	10	6	60%	60	Regular

*PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS*

<b>Objetivo 1: Crear nuevos productos y servicios</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b> %	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
			<b>ODUN</b>		
			<b>RESULTADO</b>		
<b>% de ventas de nuevos productos</b>	50	37	74%	50	Bien
<b>% de inversión en elaboración de nuevos productos</b>	50	35	70%	50	Bien
<b>Objetivo 2: Mejorar los procesos internos de producción</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b> %	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
<b>Eficacia del ciclo de producción</b>	100	84	84%	30	Bien
<b>Productividad</b>	3	1,32	44%	30	Regular
<b>Tiempo estándar de la mano de obra</b>	75	58	77,33%	20	Bien
<b>% de defectos en el proceso</b>	25	17	68%	20	Regular
<b>Objetivo 3: Incrementar la capacidad de producción</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b> %	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
<b>% de Utilización</b>	100	59,11	59,11%	50	Regular
<b>% de Eficiencia</b>	100	67,5	67,5%	50	Regular
<b>Objetivo 3: Mejorar el Servicio posventa</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b> %	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
<b>% de Premios a los clientes fieles</b>	5000	2300	46%	55	Regular
<b>% de nivel de respuesta a las quejas y sugerencias</b>	100	70	70%	45	Bien
<i>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</i>					
<b>Objetivo 1: Mejorar las capacidades y competencias del personal</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b> %	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
<b>% de Satisfacción del Talento Humano.</b>	100	50	50%	50	Regular
<b>Número de capacitaciones impartidas</b>	10	4	40%	20	Regular
<b>Productividad del empleado</b>	4	2	50%	30	Regular
<b>Objetivo 2: Mejorar el Clima Organizacional</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b> %	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
<b>Número de talleres de integración y Motivación</b>	4	1	25%	35	Mal

<b>% de incentivos motivacionales</b>	4	1	25%	35	Mal
<b>Número de rotaciones del personal</b>	4	3	75%	30	Bien
<b>Objetivo 2: Implementar nuevas tecnologías de desarrollo y sistemas de información</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLA</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO %</b>	<b>PE</b>	<b>ESTADO</b>
	<b>N</b>			<b>SO</b>	
<b>Nivel de Inversión en TI y SI</b>	50	25	50	100	Regular

**Tabla N° 8** Matriz del Cuadro de Manado Integral de resultados de la Empresa

**Fuente:** Elaboración Propia

### **4.3 Verificación de hipótesis**

#### **4.3.1 Hipótesis general**

Si se implementa el Modelo de Gestión Balanced Scorecard, basado en indicadores de gestión se logrará crear un sistema de control y evaluación los objetivos estratégicos de la Panadería y Pastelería Migas y Miel.

#### **4.3.2 Variables**

##### **4.3.2.1 Variable independiente**

Se demostrara mediante el sistema de control

##### **4.3.2.2 Variable dependiente**

Evaluar los objetivos estratégicos.

##### **Sistemas de control**

El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que: (Torres)

- El CG es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- El problema del CG radica en el diseño de mecanismos que permitan que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización: que se piense en lo global cuando se actúe en lo local.
- El CG desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.
- El CG sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización
- El CG es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.
- El CG es un medio para gestionar el cambio.

El control de gestión moderno facilita la información desde la perspectiva interna y externa para el proceso de asignación de recursos. Ayuda a descubrir y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada. La empresa tiene que ser analizada desde fuera, teniendo en cuenta la competencia y al cliente, lo que conduce al controlling estratégico. (Torres)

**Características generales que debe poseer el control de gestión tales como:**

- Integral, asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- Periódico, sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.
- Selectivo, debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- Creativo, continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- Efectivo y eficiente, busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- Adecuado, el control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos
- Adaptado a la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.
- Motivador, debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- Servir de puente entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- Flexible, fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

El CG es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno. (Torres)

El Cuadro de Mando Integral proporciona la visión global de la organización ya que ayuda a traducir la estrategia y visión de la empresa en un conjunto de objetivos que permitan gestionar la estrategia, a través de indicadores de actuación.

El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas de gestión más efectiva aplicada a nivel mundial por los empresarios, misma que utilizan para articular la visión y la estrategia para así facilite el cambio organizacional. Además se considera que el CMI gestiona el objetivo estratégico.

Por último, se puede comprobar que al implementar el Cuadro de Mando Integral, se ejerce un sistema de control que permite a los gerentes monitorear y evaluar el cumplimiento de metas con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional y la toma de decisiones efectivas, con esta acotación queda demostrada la variable independiente.

## CONCLUSIONES

- Se levantó información teórica sobre el Balanced Scorecard, sus beneficios , características , sus antecedentes históricos , como su impacto y aplicación de esta herramienta de gestión en el mundo, Latinoamérica y Ecuador, el cual permitió una mejor comprensión sobre el tema contribuyendo a un buen desarrollo de la investigación.
- Para el desarrollo de la metodología del Cuadro de Mando Integral, se determinaron 10 pasos que constituyeron la guía para adaptarle a la Panadería y Pastelería Migas y Miel, y para complementar el proceso de diseño de la herramienta de gestión se utilizó herramientas informáticas (Excel, para la elaboración de matrices, DC Smap.xls., para la realización del mapa estratégico, y el software ODUN PLUS, para la ejecución del Cuadro de Mando).
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que establece objetivos e indicadores apoyando la visión y estrategia de la empresa, además proporciona la situación actual de la empresa por medio del análisis de las cuatro perspectivas identificando el rendimiento financiero, la satisfacción de los clientes , los procesos críticos y el clima organizacional, aportando información precisa de estos indicadores a los empresarios con el objetivo de tomar decisiones oportunas para un mejor desempeño organizacional.
- Finalmente se puede concluir que la empresa ecuatoriana OCP Ecuador S.A logro su mayor desempeño en la aplicación del Balanced Scorecard, ya que al final de 2010 dio como resultado un desempeño de la empresa del 93,54% en el logro de los objetivos estratégicos planeados. Los objetivos estratégicos planeados, agrupados en las cuatro grandes perspectivas o dimensiones críticas clave de la organización, a la vez están conformadas por 75 indicadores diseñados.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer una reunión con todas las áreas de la Panadería y Pastelería Migas y Miel para comunicar sobre el Balanced Scorecard, las estrategias y objetivos al personal consiguiendo así alinear a los trabajadores con la estrategia con el fin de garantizar el éxito en la ejecución de la herramienta Balanced Scorecard, incentivando así al personal a que se sienta comprometido con la empresa.
- Que este trabajo de investigación forme parte de la base datos de la Panadería y Pastelería Migas y Miel con el objetivo de que se mantenga el Cuadro de Mando Integral actualizado para lograr la misión y visión de la misma, también podría añadirse a la base de datos de la ESPOCH, como fuente de consulta para las futuras investigaciones.
- Se sugiere que se delegue a una persona de la Panadería y Pastelería Migas y Miel, es indispensable que conozca del tema para que pueda dar un verdadero seguimiento y realice los cambios oportunos de acuerdo a las necesidades de la empresa ya que en la actualidad el mercado es muy competitivo.
- Se recomienda dar mayor atención a los indicadores que no son satisfactorios para la Panadería y Pastelería Migas y Miel ya que representan una debilidad para la misma por ende detiene el desarrollo y crecimiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bilodeau, D. R. (08 de 05 de 2013). *Bain and Company*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de Bain and Company: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-about-the-survey.aspx>
- Brown, S. (s.f.). *Tantum Strategy and results*. Recuperado el 29 de 12 de 2014, de Tantum Strategy and results: <http://www.tantum.com/conocimiento/balanced-scorecard-para-pymes/>
- Castellanos Cruz, R. (2007). *Implementación de la estrategia* .
- Chandler, A. D. (1977). *La revolución en la Dirección de la empresa Norteamericana Business, Harward university Press, Cambridge*. Estados Unidos.
- Chiavenato, I. &. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw- Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica (Fundamentos y Aplicaciones)*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cindi Howson. (2008). *BUSINESS INTELLIGENT*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Curto Díaz, J., Conesa, J., & Caralt. (2010). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona: Editorial UOC.
- Daniel Martínez Pedros, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid-España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

- David P. Norton, R. S. (11 de 2013). *Harvard Business Review*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/product/tennessee-valley-authority-a-balanced-scorecard-hall-of-fame-profile/1355-PDF-ENG>
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw-Hill/Interamericana de España S.A.
- ECUADOR, O. (07 de 2011). *Noticias OCP*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de Noticias OCP: [http://ocpecuador.com/sites/default/files/public/revistas/revista\\_ocp\\_no19.pdf](http://ocpecuador.com/sites/default/files/public/revistas/revista_ocp_no19.pdf)
- Fayol, H. (1917). *Administración Industrial y General*. Barcelona.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- García del Junco, J., & Casanueva, C. (2002). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid: Pirámide (Grupo Anaya S.A).
- GestioPolis. (06 de Noviembre de 2007). *slideshare.com*. Obtenido de Teorías Clásica de la Administración: <http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/teoria-clasica-de-la-administracion>
- Gil Estallo, M. d., & Giner, F. (2013). *Como crear y hacer funcionar una Empresa* (9ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Giner, M. d. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España-Madrid: ESIC Editorial.
- Gonzales, L. M. (2003). *Como implementar un Sistema de Control de Gestion en la practica* (3º ed.). Barcelona: Ediciones Gestiones 2000.
- Group, S. C. (21 de 05 de 2014). *Sixtina Consulting Group*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de Sixtina Consulting Group: <http://www.sixtinagroup.com/como-lograr-que-las-cosas-sucedan-en-la-empresa-el-metodo-del-balanced-scorecard/>
- Gutierrez, A. M., & Martinez, D. (2005). *La Elaboracion de Plan Estrategico y su Implantacion a traves del cuadro de Mando Integral*. Madrid: Dias de Santos S.A.

- Howard, R. (s.f.). A Balancing Act. *Performe Magazine*, vol 2.
- Howson, C. (2008). Founder of BI Scorecard NY- Suiza Business Intelligence (Estrategias para una Implementación Exitosa): México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Huge, J. (1995). Control de Gestión. En J. Huge, *Control de Gestión* (pág. 9).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica, Séptima Edición*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Kaplan, R. &. (2000). *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona : Gestión .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral* (Tercera ed.). España: Centro de Libros PAPP S.L.U.
- Kirchner, L. y. (2012). *Planeación Estratégica por áreas Funcionales*. Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V México.
- Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing*. Barcelona: Jordi Jiménez Payrató.
- León, C. (s.f.). *Gestión Empresarial*.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales (Guía Práctica)*. México: Alfaomega.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Editorial Días de Santos, S.A.

- Méndez, C. (2001). *Métodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, D.C.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Muchnik, D. (1999). *Negocios son Negocios*. Buenos Aires: Norma - kapeluz .
- Muñiz, L. G. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona - España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard* (3ª ed.). Barcelona: Gestiones 2000.
- Norton, R. S. (2005). *Palladium Executing Strategy*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de Palladium Executing Strategy: <http://www.thepalladiumgroup.com/Pages/Welcome.aspx>
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Palacios Blanco, J. L. (2012). *Administración de la Calidad*. México.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica (Teoría-Metodología)*. Bogotá: Fondo Editorial Legis Editores S.A.
- Soler, R. (2009). *eumed.net*. Recuperado el 07 de 05 de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2009b/rhsg.htm>
- Taylor, F. &. (1987). *Administración Industrial y General, Principios de las administración Científica*. Buenos Aires: El Ateno Pedro García S.A.
- Torres, M. H. (2001). Acerca de la definición de Control de gestión. *5 Campus*, 8.
- Viñegla, L. (2003). *El Balanced Scorecard Basado en las experiencias*. España: Directivos.
- WIHRICH, H. (s.f.). *Elementos de administración (Essential of Managment) con Harold Koontz University of San Francisco*. San Francisco- Estados Unidos : 5a. ed.
- Wikipedia, A. d. (2008). [http://www.wikipedia.org/wiki/Alfa\\_de\\_Cronbach](http://www.wikipedia.org/wiki/Alfa_de_Cronbach).



**ANEXOS**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MODALIDAD DUAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA**

**OBJETIVO:** Conocer la situación real de la empresa mediante la información suministrada por el gerente de acuerdo a su experiencia, con la finalidad de proponer un plan estratégico que sirva de apoyo para la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas.

1. ¿Por qué nace la Panadería y pastelería Migas y Miel?  
.....
2. ¿Cuánto tiempo lleva la Panadería y Pastelería Migas y Miel en el mercado?  
.....
3. ¿Cuál es la razón de ser de la Panadería y Pastelería Migas y Miel?(Misión)  
.....
4. ¿Cuál es la meta de la Panadería y Pastelería Migas y Miel en un periodo de 5 años  
(Visión)  
.....
5. ¿Cuáles son los objetivos de la Panadería y Pastelería Migas y Miel?  
.....
6. ¿Qué Valores considera usted que se práctica a diario en la Panadería y Pastelería  
Migas y Miel?  
.....
7. ¿Existe una política establecida en la Panadería y Pastelería Migas y Miel?  
.....
8. ¿Cree usted que la clientela de la Panadería y Pastelería Migas y Miel ha  
disminuido, incrementado o se ha mantenido?  
.....
9. ¿Cuáles son las líneas de productos que actualmente ofrece la Panadería y Pastelería  
Migas y Miel?

.....

10. ¿Cuáles son los servicios que actualmente ofrece la Panadería y Pastelería Migas y Miel?

11. ¿Cuántos colaboradores laboran en la Panadería y Pastelería Migas y Miel?

.....

12. ¿En la Panadería y Pastelería Migas y Miel les brinda algún tipo de capacitación a los colaboradores?

.....

13. ¿La infraestructura de la Panadería y Pastelería Migas y Miel es apropiada para el desarrollo de sus actividades?

.....

14. ¿Realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer la Panadería y Pastelería Migas y Miel?

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD DUAL

#### ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios que ofrece la Panadería y Pastelería Migas y Miel en la ciudad de Riobamba.

**1. ¿Con qué frecuencia usted compra el pan?**

Diario\_ Semanal\_ Quincenal\_

**2. ¿Por qué usted prefiere el pan?**

Sabor\_ Calidad\_ Cercanía\_

**3. Considera Ud. que los productos y servicios de la Panadería son excelentes?**

Si\_ No\_

**4. ¿Qué servicio adicional le gustaría que implemente la Panadería Migas y Miel?**

.....

**5. ¿Cuál es el nivel de eficiencia que usted observa en el área de cajas?**

Excelente\_ Bueno\_ Regular\_ Deficiente\_

**6. ¿Cómo califica usted la salubridad e higiene existente?**

Excelente\_ Bueno\_ Regular\_

**7. ¿Le gustaría que se implemente una sucursal y en qué sector de la ciudad?**

Si\_ No\_ Sector de la ciudad\_

**8. ¿Qué opina usted acerca del cumplimiento de entrega de pedidos?**

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD DUAL

#### ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores de la Panadería y Pastelería Migas y Miel.

N°	PREGUNTAS	Insatisfecho (1)	Poco Satisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy Satisfecho (4)
1	¿Cómo se siente trabajando en la Panadería y Pastelería Migas y Miel?				
2	¿Cómo se siente con su horario de trabajo?				
3	¿Cuál es su criterio acerca de la administración realizada por la empresa?				
4	¿En qué nivel se siente motivado y comprometido con la empresa?				
5	¿En qué nivel? ¿Posee Ud. los elementos de dotación y precauciones de seguridad necesarias para realizar su labor?				
6	¿En qué medida las capacitaciones dictadas por parte de la empresa le son útiles para usted?				
7	¿Cuál es su nivel de satisfacción que encuentra con relación al espacio físico donde Ud. desarrolla sus actividades?				
8	¿En qué nivel las decisiones para el logro de los objetivos se toman en cuenta la opinión de los colaboradores?				
9	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
10	¿Cómo se siente con la relación de trabajo que lleva con sus compañeros de área?				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Cálculo del Alfa de Cronbach Encuesta de Satisfacción Laboral (Software SPSS).

Scale: ALL

Items	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	mSatisfecho	Suma	
1	1	4	3	2	1	10.00
2	2	4	4	1	1	10.00
3	3	4	2	2	2	10.00
4	4	4	3	2	1	10.00
5	5	5	2	1	2	10.00
6	6	4	2	2	2	10.00
7	7	3	2	4	1	10.00
8	8	5	2	2	1	10.00
9	9	4	3	2	1	10.00
10	10	6	2	2	0	10.00

	N	Variance
Insatisfecho	10	15.778
Aceptable	10	25.656
Satisfecho	10	21.556
mSatisfecho	10	27.067
Suma	10	286.767
Valid N (listwise)	10	

Case Processing Summary		
	N	%
Cases Valid	10	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.915	4



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD DUAL

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA SRA. GERENTE

**OBJETIVO:** Conocer la situación real de la empresa mediante la información suministrada por el gerente de acuerdo a su experiencia, con la finalidad de proponer un plan estratégico que sirva de apoyo para la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas.

**1. ¿Por qué nace la Panadería y pastelería Migas y Miel?**

La Sra. Gerente manifiesta que la Panadería y Pastelería Migas y Miel nace porque tiene experiencia sobre Panadería ya que trabajaba en la empresa de sus familiares y por desarrollo económico personal.

**2. ¿Cuánto tiempo lleva la Panadería y Pastelería Migas y Miel en el mercado?**

La panadería y pastelería Migas y Miel lleva en el mercado 16 años de experiencia.

**3. ¿Cuál es la razón de ser de la Panadería y Pastelería Migas y Miel?(Misión)**

La propietaria menciona que la razón de ser es elaborar productos de calidad y a un precio accesible al consumidor.

**4. ¿Cuál es la meta de la Panadería y Pastelería Migas y Miel en un periodo de 5 años?(Visión)**

La Propietaria menciona que la visión es ampliar la gama de productos con la creación de una planta de producción completa y amplia con el objetivo de abrir sucursales a nivel nacional.

**5. ¿Tiene establecidos los objetivos de la Panadería y Pastelería Migas y Miel?**

Se ha podido evidenciar que no han establecido los objetivos formalmente pero menciona que los objetivos principales son: Satisfacer al cliente brindando un servicio de calidad, Elaborar productos de calidad y para cumplir su visión esta la construcción de la nueva planta de producción.

**6. ¿Qué Valores considera usted que se práctica a diario en la Panadería y pastelería Migas y Miel?**

Los valores que practica a diario en su empresa son: Responsabilidad, Respeto, Honestidad y servicio.

**7. ¿Existe una política establecida en la Panadería y Pastelería Migas y Miel?**

Si se han establecido políticas pero no están escritas.

**8. ¿Cree usted que la clientela de la Panadería y Pastelería Migas y Miel ha disminuido, incrementado o se ha mantenido?**

La propietaria menciona que los clientes se han mantenido.

**9. ¿Cuáles son las líneas de productos que actualmente ofrece la Panadería y Pastelería Migas y Miel?**

Tres líneas de Producción: Panadería, Pastelería y Cafetería.

**10. ¿Cuáles son los servicios que actualmente ofrece la Panadería y Pastelería Migas y Miel?**

Servicio de Cafetería y elaboración de tortas para todo compromiso social a domicilio.

**11. ¿Cuántos colaboradores laboran en la Panadería y Pastelería Migas y Miel?**

La Panadería y Pastelería Migas y Miel actualmente cuenta con 14 trabajadores.

**12. ¿En la Panadería y Pastelería Migas y Miel les brinda algún tipo de capacitación a los colaboradores?**

La Sra. Gerente menciona que se ha capacitado al personal en temas como: Seguridad y Salud Ocupacional y en Manipulación de alimentos.

**13. ¿La infraestructura de la Panadería y Pastelería Migas y Miel es apropiada para el desarrollo de sus actividades?**

Considera que la infraestructura es apropiada para la producción actual.

**14. ¿Realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer la Panadería y Pastelería Migas y Miel? La empresa no realiza publicidad.**



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD DUAL

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios que ofrece la Panadería y Pastelería Migas y Miel en la ciudad de Riobamba.

#### 1. ¿Con qué frecuencia usted compra el pan?

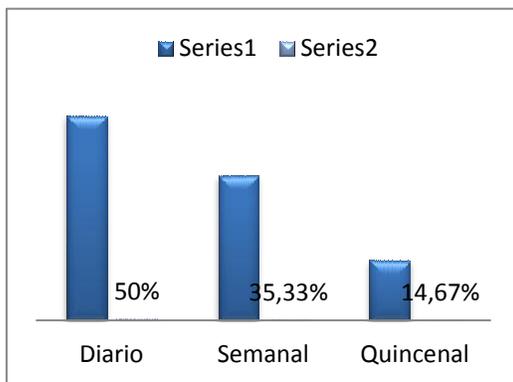


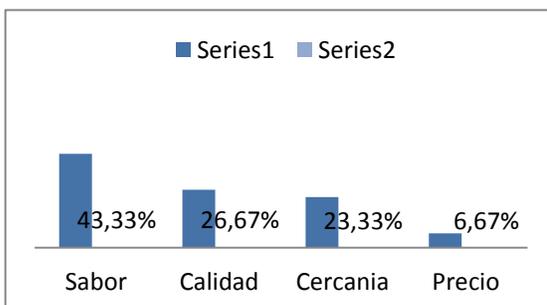
Figura N° 1: Pregunta 1

Fuente: Autoría Propia

#### Interpretación:

El 50% de las personas compra el pan diariamente, un 35,33% lo hace semanalmente mientras que el 14,67% porcentaje restante lo hacen con otro tipo de frecuencia por lo que esto indica que la frecuencia con la que se compra el pan es bastante alta y tiene gran acogida por parte de las personas que consumen este producto.

#### 2. ¿Por qué usted prefiere el pan?



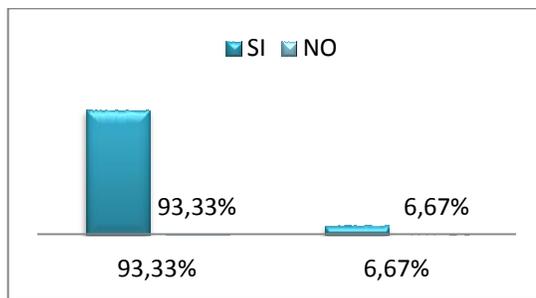
**Figura N° 2:** Pregunta 2

**Fuente:** Autoría Propia

**Interpretación:**

El 43,33% de las personas mencionó que compra el pan debido a su sabor ya que son exquisitos. El 23,33% de los encuestados indicó que lo hace debido a la cercanía de la Panadería, respecto a donde se encuentran ubicadas sus viviendas. El 6,67% supo indicar que lo compra debido a que el precio es razonable y accesible y el 26,67% restante señaló que compran y/o adquieren este producto debido a la calidad del pan y porque es muy bueno.

**3. Considera Ud. que los productos y servicios de la Panadería son excelentes?**



**Figura N° 3:** Pregunta 3

**Fuente:** Autoría Propia

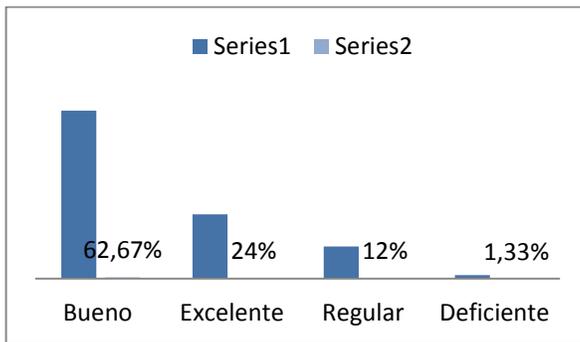
**Interpretación:**

El 93,33% de las personas encuestadas mencionó que están satisfechos respecto a los productos y servicios de la Panadería Migas y Miel ya que tienen una amplia gama de panes y postres, lo que le da un valor agregado, mientras que el 6,67% porcentaje restante señaló que existe aún cierta inconformidad debido a que en ocasiones falta un mejor servicio y atención hacia el cliente, además mencionaron que los productos son de excelente calidad ya que Satisface las necesidades de la ciudadanía de Riobamba.

**4. ¿Qué servicio adicional le gustaría que implemente la Panadería Migas y Miel?**

- Panadería más grande
- Cafetería más amplia y variada
- Transporte puerta a puerta
- Espacio de cafetería más íntimo, más acogedor.
- Parqueadero
- Pago con tarjetas crédito

**5. ¿Cuál es el nivel de eficiencia que usted observa en el área de cajas?**



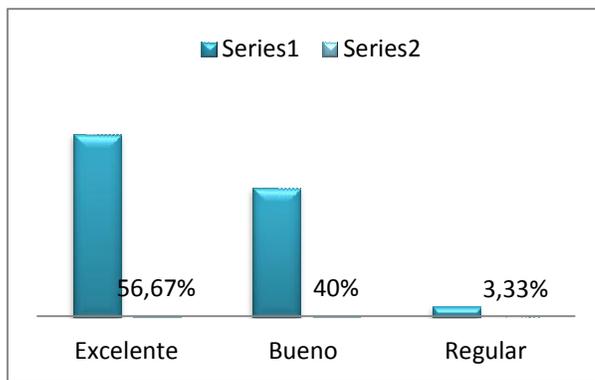
**Figura N° 5:** Pregunta 5

**Fuente:** Autoría Propia

**Interpretación:**

El 62,67% de los encuestados manifestó que la eficiencia con que son atendidos en el área de cajas es bueno, el 24% manifestaron que es excelente la agilidad de las cajeras que cobran su pedido, mientras que el 12% de los encuestados nos dijeron que el servicio en cajas es regular y el 1,33% de los encuestados argumenta que es deficiente la atención en áreas de cajas.

**6. ¿Cómo califica usted la salubridad e higiene existente?**



**Figura N° 6:** Pregunta 6

**Fuente:** Autoría Propia

**Interpretación:**

El 56,67% de los encuestados nos manifestaron que la salubridad e higiene son excelentes, mantienen una buena limpieza en la Panadería, el 40% piensan que es bueno y el 3,33% de los encuestados nos dijeron que es regular.

**7. ¿Le gustaría que se implemente una sucursal y en qué sector de la ciudad?**

- Centro el 70 % de los encuestados
- Dolorosa
- Norte
- Sur Pucara
- 24 de Mayo
- Mayorista
- Oriental
- Guano
- Condamine
- Politécnica
- Terminal

**8. ¿Qué opina usted acerca del tiempo de entrega de los pedidos?**

- Si es bastante bueno
- Puntuales