



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Técnica Particular de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la “Empresa Andelas Cía. Ltda.”, de la ciudad de Ambato. Periodo 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR(ES): Gabriela de las Mercedes Ramírez Medina  
Ressi Margareth Uría Calderón.

DIRECTOR(A): Econ. Diego Alvarado Astudillo

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2010



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Técnica Particular de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Empresa Andelas Cía. Ltda.", de la ciudad de Ambato. Periodo 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR(ES): Gabriela de las Mercedes Ramírez Medina  
Ressi Margareth Uría Calderón.

DIRECTOR(A): Econ. Diego Alvarado Astudillo

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2010

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS**

Econ. Diego Alvarado Astudillo

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por las estudiantes: Gabriela de las Mercedes Ramírez Medina y Ressi Margareth Uría Calderón, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Octubre del 2010

.....

Econ. Diego Alvarado Astudillo

## 2. DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotras Ressi Margareth Uría Calderón y Gabriela de las Mercedes Ramírez Medina declaramos ser autor(a)s del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor Ressi Margareth Uría Calderón

f.....

Autor Gabriela de las Mercedes Ramírez Medina

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

Gabriela de las Mercedes Ramírez Medina

.....

Ressi Margareth Uría Calderón

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a los seres mas maravillosos que son mis padres; Hugo y Rita, a mis hermanos Magaly, Hugo, Andrés y Luís que han sido la base fundamental y el apoyo incondicional para culminar mis estudios superiores.

De manera especial a mis compañeros Huguito Silva y Ressi Uría y a todas las personas que de una u otra manera aportaron con su apoyo espiritual para llevar a cabo mi tesis.

.....

Gabriela de las Mercedes Ramírez Medina

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos Ressi y Enrique, mi fuerza y motor para emprender cada proyecto y mi plataforma para conquistar nuevos retos.

A mi madre, fuente inagotable de inspiración, ejemplo eterno de superación, quien con su motivación y apoyo incondicional hizo posible la culminación de este sueño.

A mi padre, de quien recibo bendiciones todos los días de mi vida.

.....  
Ressi Margareth Uría Calderón

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la perseverancia, paciencia y esfuerzo que me dio para realizar este trabajo investigativo, mas aun el amor de mis padres que vieron con abnegación hacer mis sueños realidad.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia, a la Facultad de Contabilidad y Auditoria y al Ec. Diego Alvarado en calidad de Director de Tesis.

Al Ing. Diego Proaño en calidad de Asesor, hago también extensivo mi agradecimiento a la Empresa Andelas y a todos los funcionarios del departamento Financiero, que fueron eje fundamental para desarrollar mi tesis.

.....  
Gabriela de las Mercedes Ramírez Medina



## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento infinito a Dios, por dotarme de fe y constancia a lo largo de mis estudios.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por otorgarnos la oportunidad de realizar nuestros estudios profesionales en la modalidad a distancia, al Econ. Diego Alvarado, Director de Tesis, por haber orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

A la empresa ANDELAS Cía. Ltda. por el apoyo brindado, en especial al Ing. Carlos Andrade.

Mi reconocimiento al Econ. Diego Proaño por su valiosa guía en la elaboración de este proyecto.

A mi compañera Gabriela Ramírez con quien compartí momentos gratos e inolvidables y a todos quienes de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de este trabajo.

.....

Ressi Margareth Uría Calderón

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación .....	iii
Declaración y cesión de derechos .....	iv
Autoría .....	v
Dedicatoria .....	vi-vii
Agradecimiento .....	viii-ix
Índice de contenidos .....	x
Resumen ejecutivo .....	xi

### CAPITULO1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	2
1.1. Descripción de la empresa .....	2
1.1.1. Reseña Histórica .....	2
1.2. Base Legal .....	6
1.3. Organigrama de la Empresa .....	9
1.3.1. Orgánico Funcional .....	10
1.4 Plan Estratégico de la Empresa .....	14
1.4.1. Misión .....	14
1.4.2. Visión .....	15
1.4.3. Valores .....	15
1.4.4. Objetivos .....	16
1.4.5. Políticas de Calidad .....	16
1.4.6. FODA .....	17

### CAPITULO II

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION .....	19
2.1. Planificación .....	19
2.1.1. Estratégica .....	19
2.1.2. Corporativa .....	20
2.1.2.1. Fijación de políticas y cursos de acción .....	21
2.2.2. Diseños Organizacional .....	21
2.1.3. Operativa .....	25
2.2. Indicadores de gestión .....	25

2.2.1. Conceptos .....	25
2.2.2. Características .....	26
2.2.3. Importancia .....	27
2.2.4. Clasificación .....	28
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores .....	29
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.....	31
2.3. Cuadro de mando Integral .....	35
2.3.1. Perspectiva Financiera.....	37
2.3.2. Estructura del CMI .....	43
2.3.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	43
2.3.4. Perspectiva Aprendizaje-Crecimiento .....	47
2.3.5. Perspectiva Cliente .....	50

### CAPITULO III

3.1. Identificación de las Áreas Relevantes.....	60
3.2. Preparación de Indicadores.....	62
3.2.1. Automatización del Cuadro de Mando Integral CMI.....	64
3.3. Diseño Cuadro de Indicadores .....	64
3.4. Análisis e Interpretación.....	72
3.5. Informe .....	85
3.6. Conclusiones y Recomendaciones .....	89

### GRAFICOS Y CUADROS

Cuadro 1: Porcentaje de Ventas por Sector.....	3
Cuadro 2: Participación Accionaria Andelas Cía. Ltda.....	5
Cuadro 3: Personal Andelas Cía. Ltda. ....	14
Cuadro 4: FODA .....	17
Cuadro 5: Perspectiva Financiera .....	68
Cuadro 6: Perspectiva de clientes .....	69
Cuadro 7: Perspectiva de Procesos Internos .....	70
Cuadro 8: Perspectiva de Aprendizaje .....	71
Cuadro 9: Mapa estratégico detallado .....	74
Cuadro 10: Mapa de contribución de Procesos.....	77
Cuadro 11: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Planif. y Marketing .....	78
Cuadro 12: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Ventas y Despacho.....	79

Cuadro 13 Cuadro de Mando Integral por Proceso de Compras .....	80
Cuadro 14: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Facturación y Recaudación .....	81
Cuadro 15: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Gest Financiera .....	82
Cuadro 16: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Gest Informática .....	83
Cuadro 17: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Gest de Recursos.....	84
Cuadro 18: Técnica del semáforo del Cuadro de Mando Integral.....	86
Cuadro 19: Cuadro de Mando Integral Andelas Cía. Ltda.....	87
Gráfico 1: Estructura Jerárquica .....	22
Gráfico 2: Estructura Fisiológica .....	23
Gráfico 3: Proceso de Administración Harvard .....	24
Gráfico 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	37
Gráfico 5. Mapa Estratégico de Procesos .....	38
Grafico 6: Ciclo de Caja Chica.....	42
Grafico 7. El cuadro de mando integral.....	43
Grafico 8: Cadena de Valor.....	44
Grafico 9.- Cadena de Valor .....	45
Grafico 10: Indicadores centrales .....	54
Grafico 11. Valor agregado para los clientes .....	56
Grafico 12.- Formulación Objetivos Estratégicos .....	63
Grafico 13.- Perspectivas del CMI Andelas Cía. Ltda.....	65
Grafico 14.- Formulación de Objetivos Estratégicos .....	66
Grafico 15.- Factores Críticos de Éxito de Andelas Cía. Ltda.....	67
Grafico 16.- Mapa de Procesos de Andelas Cía. Ltda.....	76
BIBLIOGRAFIA .....	91
ANEXOS .....	93
ANEXO 1 .....	94
ANEXO 2 .....	95
ANEXO 3 .....	96
ANEXO 4 .....	98
ANEXO 5 .....	99
ANEXO 6 .....	101
ANEXO 7 .....	102

ANEXO 8 .....	104
ANEXO 9 .....	105
ANEXO 10 .....	110
ANEXO 11 .....	118

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación fue aplicado a la empresa ANDELAS CIA. LTDA de la ciudad de Ambato, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas efectuadas a varios de sus colaboradores sobre su percepción de cómo al momento se encuentra la organización. Fue necesario observar sus debilidades, para con la planificación propuesta mediante el Balance Score Card BSC convertirlas en fortalezas, así como las amenazas pasen a ser oportunidades.

Elaborar el mapa de procesos para la empresa no es por sí solo una solución final a los problemas de Andelas, por aquello se plantea además y en forma simultánea implantar el Cuadro de Mando integral CMI con sus respectivos indicadores financieros y de gestión, para que en conjunto sean la solución a los problemas actuales. Es necesario que el BSC sea adecuado a un software para que en pantalla sea un verdadero cuadro de mando integral para las instancias de toma de decisiones de la organización.

Adicionalmente los procesos de inducción y capacitación al personal como el mejoramiento de procesos que ya inicio en Andelas, debe continuar para que todas las instancias de la empresa se sientan solventes al momento de ejecutar y sobre todo de evaluar sus resultados.

En el capítulo I se aborda una breve descripción de Andelas en cuanto a su proceso de creación, accionistas, productos estrella, así como el proceso legal de constitución. Se indica la visión, misión, objetivos y políticas existentes en la empresa, para llegar a un objetivo final el cual es ampliar su cobertura en el mercado regional y sobre todo iniciar un proceso de exportaciones hacia los países con vecindad geográfica en una primera etapa.

En este mismo capítulo se desarrolla el árbol de problemas, para determinar el problema central, se estructura las preguntas directrices que en lo posterior ayudaran a solucionar el problema y, finalmente se delimita el alcance del estudio.

El capítulo II contiene el sustento teórico sobre la planificación estratégica, la filosofía de esta aplicación, la visión corporativa de Andelas, los mecanismos

operativos actuales como también las principales estrategias a aplicar para mejorar procesos y rentabilidad en la empresa. También se menciona la parte conceptual del significado de los indicadores financieros, operativos, de procesos como de gestión que en lo posterior deberán aplicar dentro del BSC.

Se aborda los tipos de indicadores existentes, la construcción de nuevos indicadores como también su análisis e interrelación de resultados previo a la toma de decisiones. Cabe indicar que implementar y analizar indicadores financieros no garantiza una decisión tomada correctamente, es por ello que la cadena de valor dentro CMI es un compendio teórico pero sobre todo práctico que con un paquete informático adecuado, permite un excelente y oportuno control a la alta gerencia.

Para el desarrollo del capítulo III, fue necesario previamente hacer un breve levantamiento de información para conocer la situación y percepción actual de los colaboradores de Andelas sobre el funcionamiento de la institución. Se aplicó la herramienta de investigación denominada encuestas de la cual se tabularon varias preguntas, utilizando la interpretación mediante cuadro, gráficos y análisis e interpretación desde distintos enfoques, luego de aquello se presenta el mapa de estrategias, el FODA, perspectivas empresariales con sus respectivas metas, se identifica los factores críticos de éxito para en lo posterior poner a disposición la propuesta de indicadores desde una perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje.

Dentro de esta misma unidad se plantea como solución al problema enunciado en capítulos anteriores el establecimiento del Cuadro de Mando Integral en formato de matrices para visualizar de una manera global los índices, metas, parámetros aceptados, estrategias a aplicar y sobre todo los responsables del proceso.

Adicionalmente se presenta los mapas de procesos de compras, facturación, marketing, recaudación, gestión financiera e informática y de recurso para, finalmente poner a disposición el informe y medición de resultados mediante el método de semáforo que permitirá el monitoreo y evaluación de resultados alcanzados, culminando con el compendio de conclusiones y recomendaciones que las autoras realizan a los Directivos de Andelas Cía. Ltda.

El estudio culmina con la presentación de una extensa bibliografía que sustenta la investigación, tanto en textos como en sitio web. Por último se adjunta en forma consolidada, nueve anexos referentes a organigramas, estados financieros 2006, 2007 y 2008 formatos de encuestas y calculo, análisis e interpretación de indicadores financieros y de gestión 2008 de la empresa.



## **CAPITULO I**

## **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

#### **1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa**

La ciudad de Ambato antes del terremoto del 5 de agosto de 1949, se constituía como un emporio a nivel nacional en la producción de textiles. La Industrial Algodonera (LIA) abastecía a todo el mercado nacional y parte del fronterizo (Colombia y Perú) internacional.

La fábrica quedó destruida con el fenómeno natural y cuando quiso levantarse, los sindicatos de obreros no lo permitieron cerrando sus puertas definitivamente.

En este contexto muchos de los empleados de esta, una de las más importantes fábricas de telas del Ecuador, abrieron sus negocios afines a esta actividad por ser de su especialidad, convirtiendo nuevamente a Ambato en un centro comercial de fabricación de textiles y prendas de vestir.

Empresas como Vestetexa, varios fabricantes de jeans, Gonzalo Sánchez entre las más reconocidas a nivel local fueron dando un importante plus económico a la ciudad. A nivel nacional parte de los ex propietarios de LIA fundaron la fábrica de telas más grande del país como fue la Internacional.

Este importante sector ha tenido un crecimiento importante entre 2004 y 2005, pero dado los problemas económicos a nivel nacional e internacional, sufrió una desaceleración el proceso de crecimiento, tal como se aprecia en el cuadro que a continuación se detalla:

Sector	% Var 2004	% Var 2005	% Var 2006
Petróleo	39,80%	26,40%	13,30%
Comercial	19,80%	18,10%	19,70%
<b>Industrial</b>	<b>11,00%</b>	<b>40,20%</b>	<b>24,90%</b>
Construcción	27,10%	12,30%	19,20%
Alimenticio	15,20%	4,80%	16,60%
Telefonía	25,00%	20,00%	40,00%
Energía	3,60%	6,50%	-13,20%
Salud	24,20%	14,00%	17,30%
Bananero	2,30%	-2,50%	-2,10%
Pesca	19,20%	22,70%	15,40%
Transporte			
Aéreo	43,90%	1,50%	11,40%
Bebidas	7,00%	1,20%	10,70%
Papel y Cartón	13,00%	5,50%	11,60%

**Cuadro 1: Porcentaje de Ventas por Sector**  
**Realizado por: Las autoras**  
**Fuente: AEADE (2008)**

Una de las empresas que aparecieron post terremoto dado el auge del sector textil en la zona central del país, fue ANDELAS CIA. LTDA, esta organización se fundó hace más de cuarenta años. Al inicio con maquinaria de tejido manual y confección de suéteres, que con el pasar del tiempo fue mejorando y ampliando su infraestructura hasta adquirir maquinaria con tecnología de punta como actualmente cuenta.

Fue solamente desde 1993 que ANDELAS CIA. LTDA. se constituye jurídicamente como industria textil con cinco accionistas, cuyo objeto social es la fabricación, tinturación y acabados en el tejido de punto y en la confección de ropa deportiva. Sus principales productos están elaborados en algodón y poliéster, para lo cual trabaja con proveedores nacionales y extranjeros.

Actualmente esta industria produce 50 toneladas / mes de tela que abarca la producción de fleece, jersey, reeb, licra e interlook perforado. Sus procesos se dividen en tres secciones:

- Tejeduría
- Tintorería
- Acabados

Para la sección de tejeduría cuenta con 6 máquinas circulares de distintas capacidades en donde la suma de las mismas ha dado como resultado tan importante volumen de producción.

A corto plazo sus ejecutivos han previsto la compra de una máquina tejedora que vendrá a reforzar esta área, aumentando la producción en forma gradual hasta llegar a esquemas de producción bajo la modalidad de economía a escala, a fin de reducir sus costos.

Adicionalmente, la sección de tintorería cuenta con 2 ollas cilíndricas centrifugadoras de gran capacidad, que han trabajado sin problemas para abastecer la producción mensual requerida. Finalmente la sección de acabados cuenta con un stock de máquinas como:

- viradora o plegadora
- hidroextractor
- secadora
- perchadora
- calandra

Con cada una de las maquinas se desarrolla un proceso, pero dependiendo de las características de tela se van ampliando otros adicionales.

La sección de tejeduría y tintorería trabajan las 24 horas del día durante 6 días consecutivos, divididos en 3 turnos porque es la única forma de optimizar la capacidad instalada. Mientras que la sección de acabados cumple un solo turno 5 días por semana porque según el proceso esta sección depende de la producción de otras.

Para el proceso de constitución, la empresa debió pagar un capital de un millón de sucres, distribuidos de entre sus accionistas fundadores de la siguiente forma:

<b>SOCIOS</b>	<b>PART. SUSC.</b>	<b>NUM. CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>CAPITAL</b>
CARLOS ANDRADE CARRASCO	400	400.000	200.000	200.00
CARLOS ANDRADE LASCANO	400	400.000	200.000	200.000
OSWALDO ANDRADE LASCANO	400	400.000	200.000	200.000
EDGAR ANDRADE LASCANO	400	400.000	200.000	200.000
RICARDO ANDRADE LASCANO	400	400.000	200.000	200.000
<b>TOTALES</b>	<b>2.000</b>	<b>2'000.000</b>	<b>1'000.000</b>	<b>2'000.000</b>

**Cuadro 2: Participación Accionaria Andelas Cía. Ltda.**

**Realizado por: Las autoras**

**Fuente: Andelas (2009)**

ANDELAS CIA. LTDA. Ha logrado obtener una penetración importante y permanente en el mercado regional. Sus ejecutivos tiene como meta a mediano plazo, exportar sus productos, para lo cual mantiene un proceso intensivo de tecnificación de equipos y maquinarias más una correcta aplicación de estrategias de comercialización y para esto se encuentra haciendo importantes inversiones en capacitación y entrenamiento gerencial.

Entre sus principales fortalezas, se puede mencionar las siguientes:

- Buena penetración en el mercado original
- La tecnología utilizada para la producción es considerable
- Existen proyectos orientados hacia la renovación y la expansión
- Se ha concentrado mucho en la especialización de la línea de productos
- El contacto con los clientes es directo

El compromiso de la empresa es asegurar la calidad de sus productos y servicios. Para lo cual tiene como herramienta el mejoramiento continuo de su sistema de gestión de calidad para la certificación ISO 9001-2000.

Su responsabilidad es comprender y cumplir con las necesidades actuales y futuras de los clientes además de estar involucrada con el desarrollo del capital humano,

generando fuentes de trabajo y buscando el crecimiento rentable y equilibrado de la producción, así como la protección del medio ambiente.

## 1.2. BASE LEGAL

Si bien no se ha emitido una ley que específicamente exija la aplicación del CMI materia de esta investigación, existen normas que obligan a las empresas de producción a medir con indicadores ciertas áreas como: las técnicas y las comerciales, aspectos que tienen relación con las perspectivas del cliente y proceso interno. En este entorno ANDELAS Cia. Ltda. al igual que la gran mayoría de empresas legalmente constituidas a nivel nacional está sustentada en la siguiente base legal, que regula el desarrollo de sus actividades, es decir que le permiten su funcionamiento:

- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria
- Reglamento para la aplicación de la Ley Reformatoria
- Resoluciones emitidas por el SRI
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento a la Ley de Seguridad Social

✓ **Ley de Compañías.-** A la cual ANDELAS siendo Compañía Limitada debe sujetarse y cumplir en sus articulados en lo referente a la conformación jurídica de la sociedad, su campo de acción, normas de desenvolvimiento, responsabilidades y pérdidas o beneficios. Adicionalmente la presentación anual de Estados Financieros (Balance de Situación Inicial, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Fondos y Ratios Financieros a la Superintendencia de Compañías.

**Art. 92.-** La responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso las palabras, “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y

los que sirven para determinar una clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc., no será de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

**Art.95.-** La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

**Art. 102.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

**Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.-** La que norma la gestión económica de la vida de Andelas, determinándole como sujeto pasivo y estableciendo al estado ecuatoriano como sujeto activo en su contenido en aspectos como: Reglamento de facturación, en cuanto a emisión y entrega. Impuesto al Valor Agregado, tarifas, plazos, declaración y pagos. Impuesto a los Consumos Especiales, tarifas, plazos, declaraciones y pagos e Impuesto a la Renta, retenciones en la Fuente, anticipos, declaraciones y pagos.

Requisitos de apertura del RUC para sociedades bajo control de la superintendencia de compañías.

1. Formulario RUC-01-B llenos y suscritos por el representante legal.
2. Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro mercantil.
3. Original y copia, o copia certificada, del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
4. Identificación del representante legal.
5. Original y copia de la hoja de datos generales del registro Sociedades.
6. Original y copia del documento que identifique la dirección de la matriz y de cada uno de los establecimientos donde se desarrolla la actividad.

### **Obligaciones que tendrá la compañía**

**Art.- 19** Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades.

También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

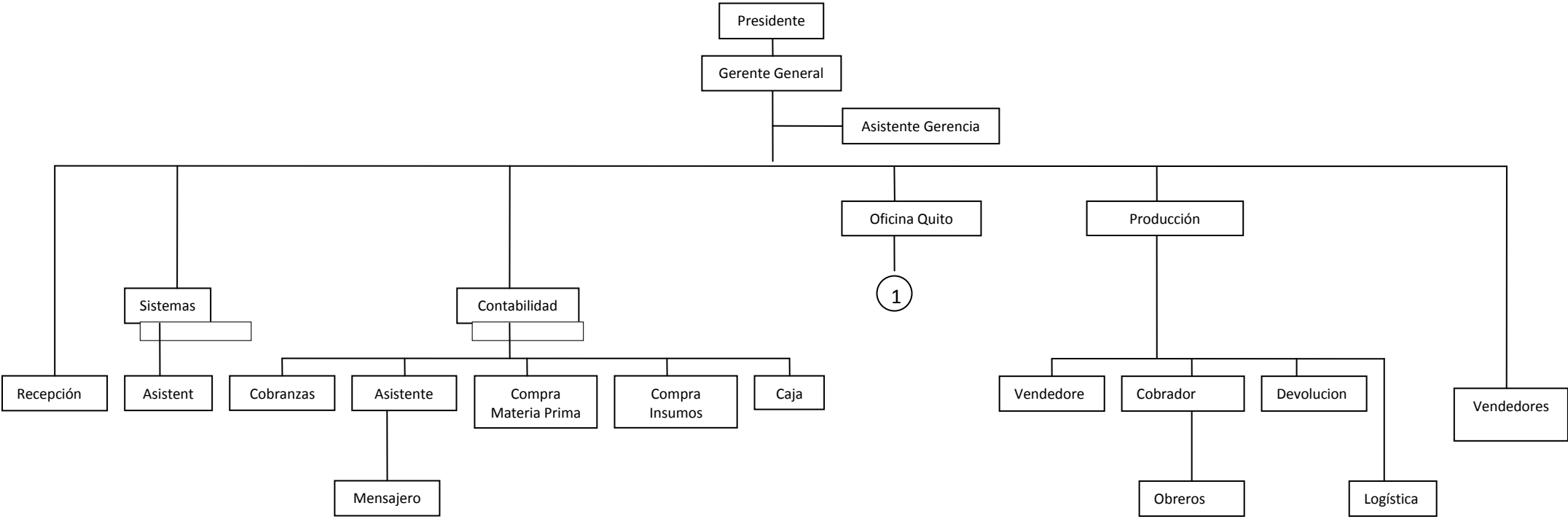
Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

- ✓ **Código de Trabajo.-** Mediante este instrumento legal, regula todos los aspectos laborales creados por la relación obrero patrono, en aspectos como Remuneraciones, Jornadas de trabajo normales y extras, Beneficios Sociales, Vacaciones, Sanciones y despidos a los trabajadores.
  
- ✓ **Ley de Seguridad Social y su Reglamento.-** La cual debe cumplirla mediante la regencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, que obliga a Andelas a cumplir con las disposiciones legales de protección social a obreros y colaboradores, Pago de aportaciones, Cesantía, Vejez, Invalidez, Jubilación y Mortuoria.



1.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA ANDELAS CIA LTDA - MATRIZ



### 1.3.1 Orgánico Funcional

**Del Presidente.-** Es la autoridad máxima de la empresa, debe poseer título de tercer nivel al menos, entre sus funciones están las siguientes:

- Presidir el Directorio
- Elaborar y sugerir al Directorio las políticas generales de la empresa
- Coordinar los planes anuales de actividades
- Proponer al Directorio lineamientos generales para la creación de sucursales o nuevos productos y servicios.
- Aprobar propuestas de mejoramiento o adquisiciones
- Conocer de las actividades de control y cumplimiento de actividades de los colaboradores.
- Firmar cheques, pagares, letras de cambio y documentos oficiales de la institución conjuntamente con el Gerente General.
- Conocer y remitir al Directorio los informes semestrales de actividades.

**Del Gerente General.-** Es la autoridad operativa de la empresa, requiere poseer título terminal de tercer nivel al menos, entre sus funciones están las siguientes:

- Representar legalmente a la empresa
- Cumplir y hacer cumplir la Ley, Reglamentos, normativa institucional y todas las disposiciones del Directorio.
- Dirigir y controlar la administración general de la empresa.
- Proponer políticas y estrategias anuales de trabajo en base a los objetivos institucionales.
- Formular, ejecutar y controlar el cumplimiento de los planes estratégicos y empresariales
- Gestionar fondos y realizar inversiones con los recursos financieros
- Proponer al Directorio programas de capacitación y mejoramiento institucional.
- Coordinar procesos de seguimiento y evaluación del rendimiento y comportamiento del personal a su cargo.
- Elaborar el Plan Operativo Anual conjuntamente con los encargados departamentales.

- Presentar al Directorio informes semestrales de actividades.
- Firmar cheques, pagares, letras de cambio y documentos oficiales de la institución conjuntamente con el Presidente.
- Las demás atribuciones que le faculte la ley, reglamentos internos, manuales y normas.

**Del Asistente de Gerencia.-** Es la asistente operativa de la Gerencia General, debe poseer título de tercer nivel en áreas afines al cargo, entre sus funciones están las siguientes:

- Asistir administrativamente al Gerente General
- Orientar y suministrar información autorizada a clientes, proveedores, empleados, trabajadores y público en general, teniendo en cuenta las políticas de la empresa.
- Administrar y gestionar el trámite documental oportuno de entrada y salida de correspondencia general y específica del despacho.
- Redactar y tomar dictados, cartas, memorandos, acuerdos, resoluciones, formas, circulares, informes y demás documentos propios de la gestión.
- Clasificar documentos y mantenerlo organizado mediante un archivo.
- Mantener relaciones públicas con los clientes internos y externos.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas de la institución.
- Cumplir las demás obligaciones señaladas en la ley, reglamentos, manuales y normas institucionales.

**Del Encargado de la Oficina Quito.-** Es el representante de la empresa en la localidad, debe poseer título de tercer nivel, entre sus funciones están las siguientes:

- Atender y solucionar problemas internos o externos, por sí o a través de las Unidades administrativas correspondientes.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley, Reglamentos y disposiciones emanadas de la Gerencia General
- Administrar en coordinación con la Gerencia General, las políticas a implementarse

- Cumplir con las funciones determinadas en el Estatuto, Reglamentos y Manual de Funciones
- Proponer políticas y estrategias de trabajo en base a los objetivos institucionales
- Ejecutar en coordinación con el Relacionador Publico, los planes de publicidad, propaganda y marketing en general
- Cuidar y mantener la buena imagen de la empresa
- Otorgar los servicios financieros y sociales a los socios y clientes, de manera oportuna y óptima.
- Realizar permanentemente sondeos sobre aceptación de servicios y sugerir mejoras a las áreas correspondientes.
- Informar a Gerencia General los asuntos de importancia para la Institución.
- Formular y vigilar el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de su Oficina Operativa.
- Cumplir las demás obligaciones señaladas en la ley, reglamentos, manuales y normas institucionales.

**Del Encargado de la Contabilidad.-** Es la autoridad operativa de la empresa, requiere poseer titulo terminal de tercer nivel al menos, entre sus funciones están las siguientes:

- Diseñar y mantener un sistema contable confiable, garantizando una aplicación correcta de las NEC y NIF.
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico, Operativo y en el presupuesto institucional.
- Responsabilizarse por la oportuna presentación de informes financieros y presupuestarios ante la Gerencia General y organismos de control.
- Conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia del negocio.
- Elaborar la liquidación presupuestaria.
- Realizar el análisis financiero en forma mensual y anual.
- Verificar la conciliación de saldos que servirán de base para el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Disponer y supervisar la elaboración de inventarios físicos periódicos de activos, inventarios de la institución.
- Elaborar depreciaciones, amortizaciones y provisiones mensuales.

- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Verificar la correcta aplicación de Leyes Tributarias.
- Las demás que determine el Directorio y la Gerencia General.

**Del Encargado de la Producción.-** Es la autoridad operativa en los procesos de producción de la empresa, requiere poseer título terminal de tercer nivel afín al área de producción, entre sus funciones están las siguientes:

- Velar por el cumplimiento de la producción de calidad planificada.
- Responsabilizarse del cumplimiento de los presupuestos anuales de producción.
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Empresarial.
- Conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia del negocio que asume el departamento de producción.
- Planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades de producción.
- Proponer políticas relacionadas con productos y servicios.
- Realizar reportes y proporcionar la información requerida a las autoridades y organismos de control.
- Solicitar la información a las oficinas Operativas para la consolidación de información

**Del Conserje.-** Es el encargado del aseo, limpieza y seguridad de toda la infraestructura de la empresa, para ser conserje se requiere poseer título de bachiller, entre sus funciones están las siguientes:

- Realizar el aseo o limpieza de todas las instalaciones, mobiliario, maquinaria, equipos, utensilios y otros incluyendo las áreas interiores y exteriores, para mantener una buena imagen de la institución.
- Cuidar y mantener equipos a su cargo
- Entregar correspondencia dentro y fuera de la empresa.
- Operar maquinas sencillas de reproducción de documentos, para facilitar la gestión administrativa.
- Velar por el cuidado y seguridad de los bienes para evitar sus pérdidas.
- Ser responsable de las llaves de la empresa, para seguridad de la misma.
- Colaborar en la ejecución de labores sencillas de la oficina

- Acatar disposiciones de autoridades superiores.

Adicionalmente se presenta el cuadro de colaboradores administrativos de Andelas Cia Ltda.

<b>Departamento</b>	<b>No. de jefaturas por Departamento</b>
Ventas	3
Postventas	1
Contabilidad	1
Cobranzas	1
Sistemas	1
Mantenimiento General	1
Recursos Humanos	1
Planificación y Marketing	1
<b>Total:</b>	<b>10</b>

**Cuadro 3: Personal Andelas Cía. Ltda.**

**Realizado por: Las autoras**

**Fuente: Andelas (2009)**

#### **1.4. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**

Planificar significa tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

El plan estratégico de ANDELAS se encuentra diseñado de la siguiente manera:

#### **1.4.1.Misión**

Somos una empresa ambateña dedicada a la fabricación, producción y distribución de tejido de punto de alta calidad y con tecnología de punta, que comprende las necesidades de sus clientes y da soluciones con eficacia, eficiencia y respaldo.

Por nuestra ubicación geográfica estratégica ayudamos y atendemos a todo el país. Somos generadores de fuentes de trabajo y buscamos el crecimiento equilibrado de nuestros clientes, colaboradores, accionistas, y proveedores. Nuestra esencia es el aprendizaje permanente de nuestro recurso humano e innovación tecnológica continua.

#### **1.4.2.Visión**

Seremos una empresa que cuente con una excelente organización, líderes en calidad y servicio y que en sus propias instalaciones estará sustentada e integrada verticalmente.

Nuestros colaboradores estarán altamente capacitados y habrán logrado su crecimiento integral. Mantendremos siempre precios competitivos en los diferentes mercados y seremos altamente rentables, Nuestro Sistema de Gestión de Calidad apoyará a nuestro crecimiento, mejoramiento e innovación permanentes y a cumplir con las aspiraciones de todos los involucrados a la empresa.

Habremos diversificado nuestra producción y seremos reconocidos por nuestra presencia a nivel nacional e internacional y seremos líderes en la rama textil del país.

#### **1.4.3.Valores**

El marco filosófico que regirá a la organización, se expresa a través de la ejecución y transparencia de las actividades diarias de todos sus colaboradores y directivos en la toma de decisiones, el trabajo con absoluta claridad, calidad, lealtad y rapidez tanto interna como externamente así como el manejo cauto de los fondos y la información que conocen y el trabajo constante de todos sus miembros.

Los Valores y Principios que regirán deben apuntar al cumplimiento de la razón de ser, del crecimiento tanto de clientes internos como externos, planteado esto, los principales valores serán entonces:

Honestidad  
Solidaridad  
Responsabilidad  
Lealtad  
Dedicación  
Trabajo  
Respeto  
Creatividad  
Imparcialidad  
Ética  
Profesionalismo  
Cumplimiento  
Confianza  
Puntualidad  
Proactividad  
Disciplina

#### **1.4.4. Objetivos**

##### **Objetivos de Calidad**

1. Alcanzar la certificación ISO 9001-2000 como punto de partida para el mejoramiento continuo.
2. Lograr la identificación de todo el personal con la organización, mediante planes de comunicación interna y una capacitación adecuada.
3. Mejorar Permanentemente en grado de satisfacción del cliente, externo e interno proporcionándole siempre productos que satisfagan plenamente sus necesidades.
4. Reducir el porcentaje de tela de segunda hasta llegar a un máximo del 5 % de la producción.
5. Mantener niveles de inventario inferiores al 10 % de la producción.



#### 1.4.5 Políticas de Calidad

- Asegurar la calidad de los productos y servicios, para lo cual tendrá como herramienta, el mejoramiento continuo y su sistema de gestión de calidad. Nuestro compromiso es, comprender y cumplir las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes.
- ANDELAS CIA. LTDA. es una compañía comprometida con el desarrollo de su capital humano somos generadores de fuentes de trabajo y buscamos su crecimiento rentable y equilibrado, así como la protección del medio ambiente

#### 1.4.6 FODA

Abordar este punto es muy importante puesto que es la columna vertebral para ensamblar el plan, visualizar las estrategias y ponerlas en práctica en los planes operativos. De esta forma iniciaremos su desarrollo enunciando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### Análisis del entorno y el desarrollo de la empresa

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Personal capacitado.</i></li><li>✓ <i>Buena comunicación interna.</i></li><li>✓ <i>Servicio al cliente y atención personalizada.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Alianzas estratégicas empresariales.</i></li><li>✓ <i>Buenas relaciones con proveedores.</i></li><li>✓ <i>Apertura al cambio por parte del personal.</i></li></ul>
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Toma de decisiones centralizadas.</i></li><li>✓ <i>Falta de compromiso con la institución.</i></li><li>✓ <i>Procedimientos no formales.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Nuevo marco económico y político en el país.</i></li><li>✓ <i>Competencia desleal.</i></li><li>✓ <i>Tiempo de permanencia de la competencia en el mercado.</i></li></ul>

**Cuadro 4.- FODA**

**Fuente: Encuestas / Observación**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

## **CAPITULO II**

## **2 MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

### **2.1. PLANIFICACION**

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar estas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades a implementar. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

Esta genera direccionamiento al gerente de ANDELAS y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la institución y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Por el contrario sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El primero consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El segundo consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de ANDELAS CIA LTDA. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización, es decir la planificación estratégica y la operativa.

#### **2.1.1 Estratégica**

La planificación estratégica fue creada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el día a día. Los planes estratégicos y los operativos

están vinculados a la definición de la misión, visión, objetivos y valores. La meta general que justifica la existencia de ANDELAS CIA LTDA.

Los planes estratégicos difieren de los operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle. Es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

**Estrategia:** es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de ANDELAS con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales, involucra corto y largo plazo.

**Administración estratégica:** es el proceso que se sigue para que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

**Cómo formular una estrategia:** es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

### **2.1.2 Corporativa**

La Planificación Corporativa está orientada a las empresas que manejan una casa matriz y sus respectivas sucursales y agencias, es decir empresas corporativas. Se entiende por Matriz a las oficinas que hacen o dan las líneas generales de funcionamiento de la empresa, mientras que Sucursal es la oficina que reproduce las líneas de la Matriz.

Las etapas de la Planificación Corporativa se pueden describir en las siguientes:  
Definir los objetivos que pondrán en operación el CMI de la empresa de acuerdo a la estrategia del largo plazo, luego determinar sus metas a modo de establecer el cumplimiento de objetivos en el tiempo, es fundamental, para lo cual es imprescindible además fijar políticas y acciones.

#### **2.1.2.1. Fijación de políticas y cursos de acción**

Las políticas definen la visión global de la empresa en cuanto a matriz y sucursales y los cursos serán un conjunto de decisiones para alcanzar los objetivos y metas planeadas.

#### **Planeación de Recursos**

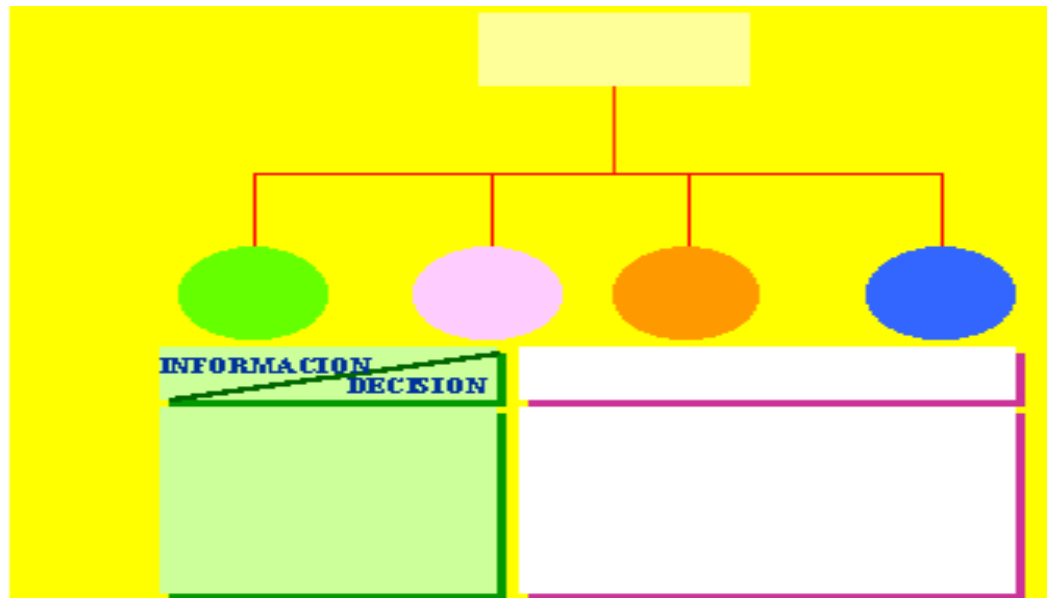
Consiste en determinar y asignar los recursos humanos, de capital, de equipos y materiales en general según los cursos de acción.

#### **2.1.2.2. Diseño Organizacional**

Organizar los recursos humanos para el mejor cumplimiento de la planificación. Se distinguen tres tipos generales de organización:

- Estructura Jerárquica.
- Estructura Matricial
- Estructura Fisiológica

a) Estructura Jerárquica: Cada subordinado tiene solo un jefe, por ejemplo:



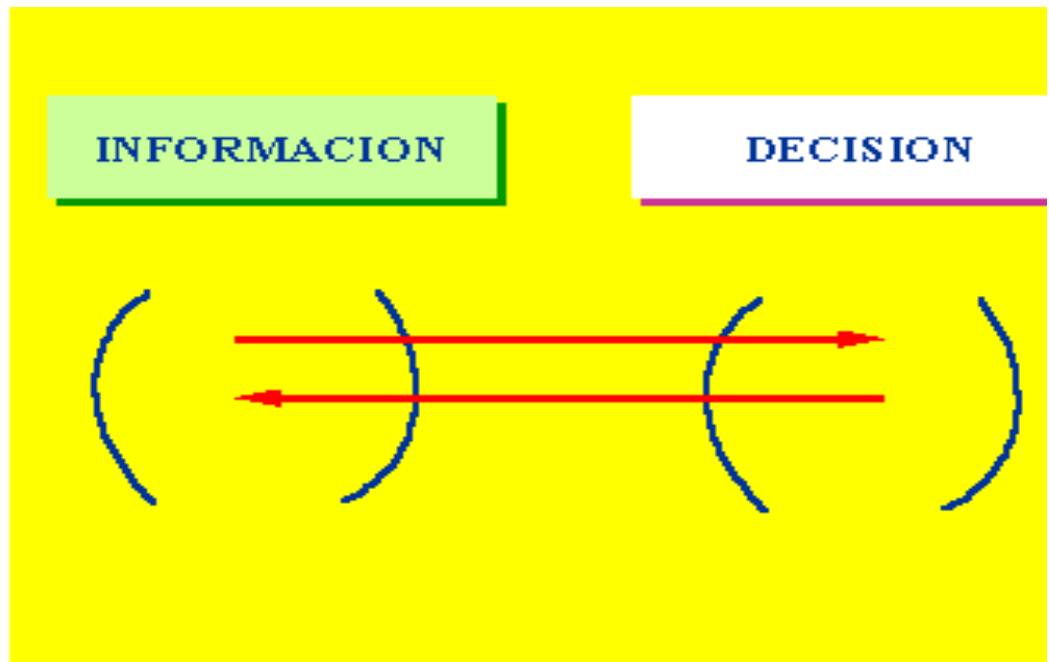
**Figura 1: Estructura Jerárquica**

**Fuente: Hamel Gary**

**Elaborado por: Las autoras (2009)**

b) Estructura Matricial: Un subordinado puede tener más de un jefe según una matriz de información-decisión en la cual las funciones se realizan según quien tenga la mejor información. Los recursos humanos se agrupan de acuerdo a los objetivos y no a la jerarquía, por lo tanto, las relaciones de subordinados a jefe, dependen de los objetivos planteados.

c) Estructura Fisiológica: Las decisiones se toman de acuerdo a una red neuronal similar al sistema nervioso humano, en donde las funciones de los subalternos depende de la información procesada de manera tal que incremente la posibilidad de tomar una mejor decisión.



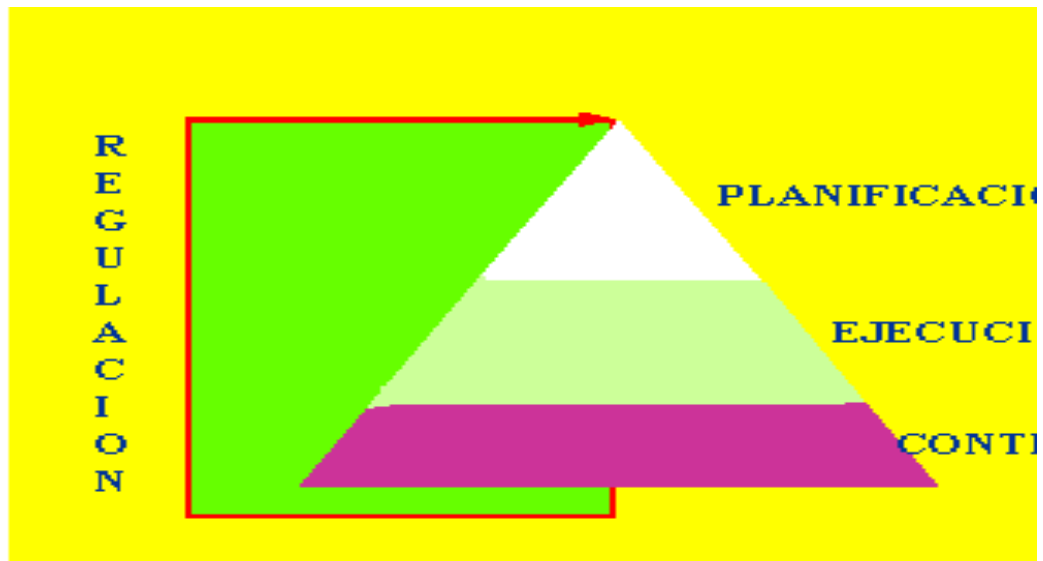
**Figura 2: Estructura Fisiológica**

**Fuente: Hamel Gary**

**Elaborado por: Las autoras (2009)**

Organización del esfuerzo de planeación

Se trata de saber, como se va a ubicar la planeación, en el fondo, que nivel va a tener dentro del proceso de planeación. Cuánto tiempo va a dedicársele a esto (acción permanente, coyuntural, etc.). Cuantos recursos se dedicarán a la planeación (Humanos y Materiales). Si se mira el diagrama de Harvard para el proceso de administración, este trata de ubicar la administración, en el más alto nivel de la pirámide.



**Figura 3: Proceso de Administración Harvard**

**Fuente: Hamel Gary**

**Elaborado por: Las autoras (2009)**

Control de la Planeación (Regulación del Proceso de Planeación)

Con este se trata de responder a las preguntas: ¿ Se ha cumplido la planeación?.  
 ¿Los hechos son reales a los parecidos? ¿Se han cumplido las metas? ¿Es necesario que se cumplan todas las metas?

Construcción de un Modelo Corporativo

El objetivo del modelo es representar la funcionalidad de la corporación y medir económica y socialmente, los resultados de esta, dentro del mismo punto de construcción del modelo, se materializa en un sistema de información para la planeación, el cual sirve para diagnosticar, evaluar y recomendar soluciones. Permite evaluar económicamente los resultados de la corporación. Permite controlar la matriz y las sucursales desde el punto de vista informático.

En las empresas corporativas debe haber una red de diagnóstico. De acuerdo a la matriz se dan las acciones para cumplir con los objetivos. Una vez que se aplica el diagnóstico para aumentar la productividad se encuentra tres tipos de soluciones:

- Soluciones suaves: La solución se encuentra en la aplicación de nuevos métodos de trabajo, organigramas, sistemas, interrelaciones personales y en general de métodos y procedimientos que optimicen la administración operativa.



- Soluciones duras: Exigen inversiones en equipos, infraestructura o bienes de capital en general.
- Soluciones Combinadas: Implican una combinación de los dos anteriores.

### **2.1.3 Operativa**

La planificación operativa busca formular planes a corto plazo que pongan de relieve los diversos Departamentos de ANDELAS. Se utiliza para describir lo que las partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

A la Planificación Operativa también se la llama Administrativa porque se la define como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

## **2.2 INDICADORES DE GESTION**

### **2.2.1 Conceptos**

Son considerados como los inductores de resultados que describen los recursos utilizados o las acciones realizadas. Dan respuesta a diferentes cuestiones, representan valores diferentes entre ellos y permiten hacer comparaciones con cifras de periodos anteriores.

Un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

En las organizaciones, implementar indicadores resulta esencial para poder medir la pertinencia de los sistemas de seguimiento y evaluación y anotar los cambios operados. Desde esta óptica los indicadores pretenden simplificar la descripción y la explicación de un sistema (proceso o situación), permiten evaluar, de manera sencilla y fiable, los aspectos complejos de un sistema (proceso o situación). Constituyen así elementos esenciales (puntos de referencia) y forman parte integrante de las actividades de seguimiento y evaluación.

Los indicadores son muy útiles para el proceso global de seguimiento y evaluación porque generan información especial, destinada no sólo a los responsables políticos (facilitando así los procesos decisionales), sino también al gran público. En el sector del agua, los indicadores deberán estar utilizados para administrar y planificar la información para hacer frente a muchos datos y a la complejidad creciente de los problemas políticos.

Un indicador generalmente se compone de un solo dato simple expresado en forma de variable o de un valor extraído de un conjunto de datos (agregación de variables). Puede ser descriptivo o normativo y expresar una información cuantitativa o cualitativa. Varios indicadores son necesarios para la evaluación de un sistema. Estos indicadores entonces deberán ser comparados gracias a un sistema de tabla no dimensional, en el marco de un método de estandarización.

### **2.2.2 Características**

Los indicadores de Gestión poseen las siguientes características:

**Simplicidad.-** Proceso que consiste en eliminar y compactar fases del proceso administrativo, así como requisitos y trámites a fin de ganar agilidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos o trámites administrativos.

**Adecuación.-** Ampliación, reducción, adición o cancelación a las asignaciones o claves presupuestarias originales de una entidad.

**Validez en el Tiempo.-** Los indicadores deben servir para ser aplicados en cualquier momento y para todo tipo de empresa, esto significa que al calcularlos su resultado significara lo mismo a pesar del tiempo.

**Participación de los usuarios.-** Un indicador debe tener la característica de introducirle al usuario al momento de su aplicación, dicho de otra forma al calcular el aplicante se sentirá como que es parte de la información y resultados obtenidos.

**Oportunidad.-** Todo indicador de gestión debe ser calculado en el momento oportuno para que sus resultados sirvan adecuadamente para la toma de decisiones a tiempo.

**Exactitud.-** La información debe presentar la situación o el estado como realmente es.

**Forma.-** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la necesidad, y habilidades de quien la recibe y procesa.

**Frecuencia.-** Es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba se produce o se analiza.

**Extensión.-** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área del interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

**Origen.-** Puede originarse dentro y fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

**Temporalidad.-** La información puede “hablarnos” del pasado de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

**Relevancia.-** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

**Integridad.-** Una información completa proporcionada al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

**Oportunidad.-** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

### **2.2.3 Importancia**

Radica principalmente en que reducen la complejidad de la información, pues como sabemos, un número deja menos margen para la ambigüedad. Es por ello que facilitan dos procesos esenciales para la eficacia organizacional y personal: la definición de objetivos y el seguimiento a los mismos. Los objetivos se pueden expresar mediante un valor meta a lograr en cierto plazo.

La importancia del análisis y sus indicadores va más allá de lo deseado de la dirección ya que con los resultados se facilita su información para los diversos usuarios.

El ejecutivo empresarial se convierte en un tomador de decisiones sobre aspectos tales como dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas cuándo y cómo se le debe pagar a las fuentes de

financiamiento, se deben reinvertir las utilidades, la productividad de la empresa, la gestión en ventas, cobros, manejo administrativo entre lo más relevante.

#### **2.2.4 Clasificación**

Existen varias clasificaciones de los indicadores, sobre todo de los financieros que son los más utilizados para la aplicación en el BCS, por lo tanto para esta investigación la clasificación se ha realizado luego de analizar las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de resultados, buscando que se puede lograr un análisis global de la situación financiera de ANDELAS CIA LTDA y realizar un dictamen por parte del cuadro de mando integral, que contribuya al mejoramiento de los resultados económicos de la empresa.

Es de apuntar que en el área financiera también se tiene en cuenta que no se busca cantidad de indicadores, sino calidad en la aplicación de los mismos, esto quiere decir que un buen analista financiero con una aplicación correcta de indicadores, puede dar un dictamen serio sobre lo que está afectando el crecimiento sostenido de la compañía y porque no se logra maximizar el valor de la empresa en el mercado.

Los indicadores aplicables a nuestra empresa según su estructura financiera son:

- ✓ Indicadores de eficiencia
- ✓ Indicadores de eficacia
- ✓ Indicadores de efectividad
- ✓ Indicadores de calidad

##### **2.2.4.1 Indicadores de Eficiencia**

Son aquellos que evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema.

Ejemplo: cumplimiento de la programación establecida, nivel de desperdicio, etc. Los indicadores de eficacia son aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema. Ejemplo: indicadores de calidad; de satisfacción, etc. Los indicadores de efectividad son el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia.

#### **2.2.4.2 Indicadores de Eficacia**

Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido cada vendedor y el grupo, logren las ventas esperadas en unidades monetarias (usd) y en unidades de productos.

#### **2.2.4.3 Indicadores de Efectividad**

Que cada vendedor, y el grupo, logre las ventas esperadas, sin superar la cantidad de visitas ni los gastos programados es decir es la medida del nivel de impacto según la cual se han logrado los objetivos o resultados planificados.

#### **2.2.4.4 Indicadores de Calidad**

Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios.

Los indicadores de calidad se construyen a partir de la experiencia, del conocimiento sobre el sector en el que trabajemos.

#### **2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

Cuando se aplican una serie de técnicas y herramientas de gestión por los Gerentes, suelen sufrir ciertas limitaciones como las siguientes:

- Suele basarse en datos históricos faltando la suficiente perspectiva futura de la empresa
- Los datos se refieren a la fecha de cierre del ejercicio que muchas veces no es representativa por existir grandes estacionalidades en ventas, producción, gastos, etc.
- A veces las empresas manipulan sus datos estadísticos y contables, con lo que estos dejan de representar la realidad de la empresa.
- La información disponible no suele estar ajustada para corregir los efectos de la inflación, con lo que algunas partidas como inmovilizadas, existencias, capital y reservas o amortizaciones no siempre son representativos en la realidad.
- No siempre es posible obtener datos del sector en el que opera la empresa con el fin de poder realizar comparaciones.

Por lo antes indicado es importante que previo a la formulación e implementación de indicadores de gestión, se considere cumplan los siguientes requerimientos:

#### Simplificación

1. La realidad en la cual intervenimos es multidimensional. Cada actividad en que intervenimos tiene varias dimensiones o facetas. Entre las más comunes: económica, social, cultural y política. Un indicador siempre considera algunas de estas dimensiones pero no puede abarcar todas ellas.

La elección de una u otra dimensión dependerá de los aspectos que se quiera remarcar.

Por ejemplo el indicador de liquidez solo considera la disponibilidad de caja en el corto plazo.

#### Medición

1. Lo que se quiere comunicar es siempre un cambio, una diferencia entre una situación previa y la situación en el momento de la medición. Por ello, sea cualitativo o cuantitativo el enfoque del indicador, nos dará un valor.

El valor puede ser un número exacto o un porcentaje producto de una fórmula (activo corriente/ pasivo corto plazo) o una unidad monetaria (activo corriente – pasivo corto plazo).

#### Comunicación:

1. Un indicador en última instancia debe comunicar una situación. Un indicador no es bueno o malo por sí mismo, sino en función de poder transmitir una señal a alguien: sean los ejecutores, los financiadores, los beneficiarios, los proveedores, la competencia u otros actores relacionados.

### **2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores**

**Indicadores de Eficiencia:**

Nombre del Indicador:	Asesorías Programadas / Atendidas
Calculo del Indicador:	Asesorías Atendidas
Unidad de Medida:	Unidades del producto
Frecuencia:	Anual
Estándar:	40
Fuente:	Departamento Técnico /Producción
Análisis:	A mayor asesoría mejor indicador

Nombre del Indicador:	Prom. en Adm. de Recursos por Convenios
Calculo del Indicador:	Prom. Mensual en Adm. de Recursos por Convenios
Unidad de Medida:	Dólares
Frecuencia:	Mensual
Estándar:	4
Fuente:	Dpto RRHH
Análisis:	mientras más cerca de 4 sea el resultado mejor.

Nombre del Indicador:	Cumplimiento ejecución de gastos
Calculo del Indicador:	<u>Cumplimiento ejecución total gastos</u> Total gastos presupuestados
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Mensual
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto Financiero
Análisis:	mas cerca de 1 mejor resultado

Nombre del Indicador:	Consecución de Recursos por Cooperación Intern.
Calculo del Indicador:	Consecución de Recursos por Cooperación Intern.
Unidad de Medida:	Dólares
Frecuencia:	Anual
Estándar:	Según meta en presupuesto
Fuente:	Dpto Financiero
Análisis:	a mas alto valor mayor autosuficiencia financiera

**Indicadores de Eficacia:**

Nombre del Indicador:	Administración de Cartera
Calculo del Indicador:	<u>Total Cartera Vencida proceso jurídico</u> Total Cartera
Unidad de Medida:	Unidades
Frecuencia:	Mensual
Estándar:	4%
Fuente:	Dpto Crédito
Análisis:	Porcentaje de cartera vencida sobre el total

Nombre del Indicador:	Ventas clientes Frecuentes
Calculo del Indicador:	<u>Ventas Brindadas a clientes frecuentes</u> Clientes Atendidos
Unidad de Medida:	Unidades
Frecuencia:	Anual
Estándar:	80%
Fuente:	Dpto de Ventas
Análisis:	Numero de clientes frecuentes atendidos

Nombre del Indicador:	Capacitaciones Realizadas a colaboradores
Calculo del Indicador:	Capacitaciones Realizadas / Programadas
Unidad de Medida:	Unidades
Frecuencia:	Semestral
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto RRHH
Análisis:	mas cerca a 1 mejor indicador

Nombre del Indicador:	Ventas a Crédito
Calculo del Indicador:	<u>Créditos aprobados</u> Numero de ventas a créditos
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Cuatrimestral
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto Ventas
Análisis:	a mayor valor (1) mejor índice



Nombre del Indicador:	Oportunidad legalización de Créditos
Calculo del Indicador:	$\frac{\text{Créditos legalizados oportunos}}{\text{Total de créditos legalizados}}$
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Cuatrimestral
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto Ventas
Análisis:	a mayor valor (1) mejor índice

Nombre del Indicador:	Oportunidad de desembolsos Créditos
Calculo del Indicador:	$\frac{\text{Créditos desembolsados oportunos}}{\text{Total de créditos desembolsados}}$
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Cuatrimestral
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto Ventas
Análisis:	a mayor valor (1) mejor índice

Nombre del Indicador:	Variación SPP (sald prom pond) Dep tot
Calculo del Indicador:	$\frac{(\text{SPP anual perio1} - \text{SPP anual perio 0})}{\text{SPP anual periodo 0}}$
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Mensual
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto Ventas
Análisis:	a mayor valor (1) mejor índice

Nombre del Indicador:	Conocimiento del portafolio
Calculo del Indicador:	Nivel de conocimientos portafolio de servicios
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Anual
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto Ventas
Análisis:	a mayor valor (1) mejor índice

### Indicadores de Efectividad

Nombre del Indicador:	Asesorías eficaces
Calculo del Indicador:	<u>Ases con desplazan atendidas eficazmente</u> Asesorías programadas
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Anual
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto Ventas
Análisis:	a mayor valor (1) mejor índice

Nombre del Indicador:	Saldo de Cartera General
Calculo del Indicador:	Saldo de Cartera Periodo 1
Unidad de Medida:	Dólares
Frecuencia:	Mensual
Estándar:	100.000
Fuente:	Dpto Financiero
Análisis:	Cumplimiento total

Nombre del Indicador:	Gestión Macro proceso Planeación
Calculo del Indicador:	Gestión de la Planeación
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Trimestral
Estándar:	100
Fuente:	Dpto RRHH
Análisis:	a mayor valor (1) mejor índice

Nombre del Indicador:	Total núm de clientes con cartera
Calculo del Indicador:	Num de clien con cartera periodo 1
Unidad de Medida:	Und.
Frecuencia:	Mensual
Estándar:	1000
Fuente:	Dpto Crédito
Análisis:	Cumplimiento total

Nombre del Indicador:	Capacitaciones Eficaces
Calculo del Indicador:	<u>Capacit. con nivel de calif. satisfac</u> Capacitaciones realizadas
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Semestral
Estándar:	100%
Fuente:	Dpto RRHH
Análisis:	a mayor valor (100) mejor resultado

Nombre del Indicador:	Nivel de satisfacción del cliente externo
Calculo del Indicador:	Índice de estudio en una escala del 1 al 5
Unidad de Medida:	Und.
Frecuencia:	Anual
Estándar:	3
Fuente:	Dpto Ventas
Análisis:	a mayor escala mayor satisfacción

Nombre del Indicador:	Gestión SGC
Calculo del Indicador:	Desempeño del sistema de Gest de Calidad
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia:	Trimestral
Estándar:	100
Fuente:	Dpto Producción
Análisis:	100% significa un buen desempeño

### 2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global es decir, observada la empresa como una totalidad.<sup>1</sup> Es una nueva herramienta de gestión denomina cuadro de mando al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada como una totalidad y, por consiguiente, es un informe

destinado a la Gerencia General y a la Junta Directiva, que son los órganos que tienen a cargo la responsabilidad por los resultados corporativos.

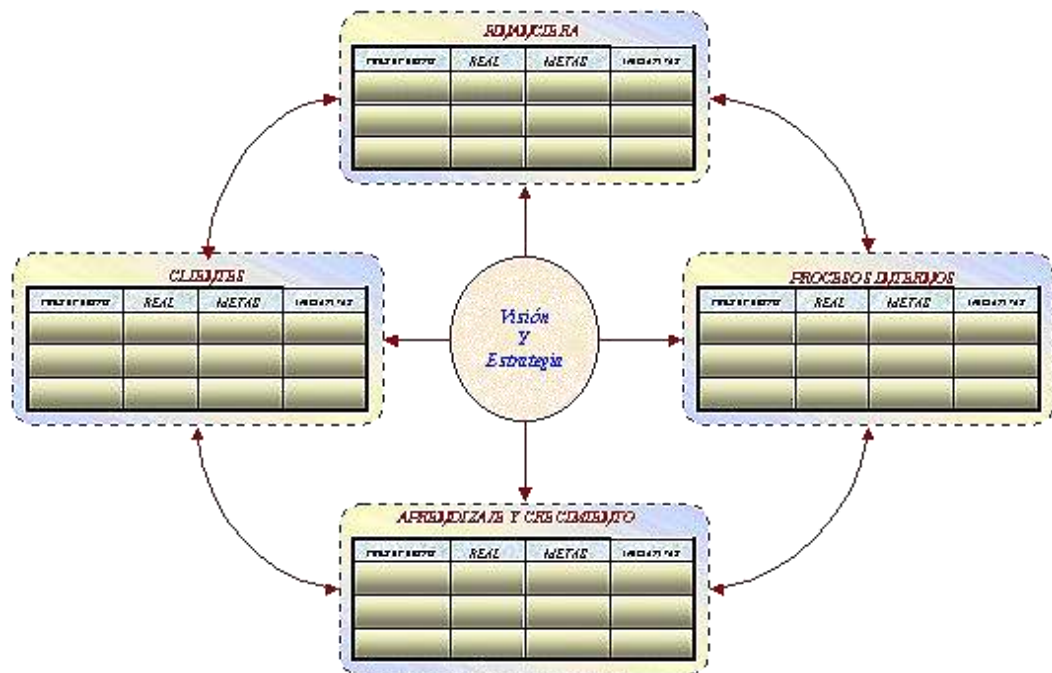
Para Robert Kaplan y David Norton en su libro “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”, el Cuadro de Mando Integral es un concepto que le ayudará a transformar la estrategia en acción; y proporcionara a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”.

La retroinformación es el conjunto de datos que se captan y que se procesan para ser convertidos en información sobre el resultado de las operaciones de la organización, con la finalidad de constatar en qué grado satisface las condiciones que fueron determinadas en los indicadores, en los estándares y en los criterios de actuación.

En el control global de gestión se integran varios subsistemas de información, como el contable y financiero, el de recursos humanos, y puede combinar los registros de una amplia base de datos para documentar y sustentar la toma de decisiones.

El sistema de información gerencial incluye información acerca del entorno o medio ambiente de la organización. Las variables externas constituyen uno de los componentes más importantes del sistema

El Cuadro de Mando Integral se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones **CAUSA-EFECTO**. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos **FINANCIEROS**, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los **CLIENTES** y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los **PROCESOS INTERNOS**. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una **FORMACIÓN-APRENDIZAJE** y **CRECIMIENTO** continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.



**Figura 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

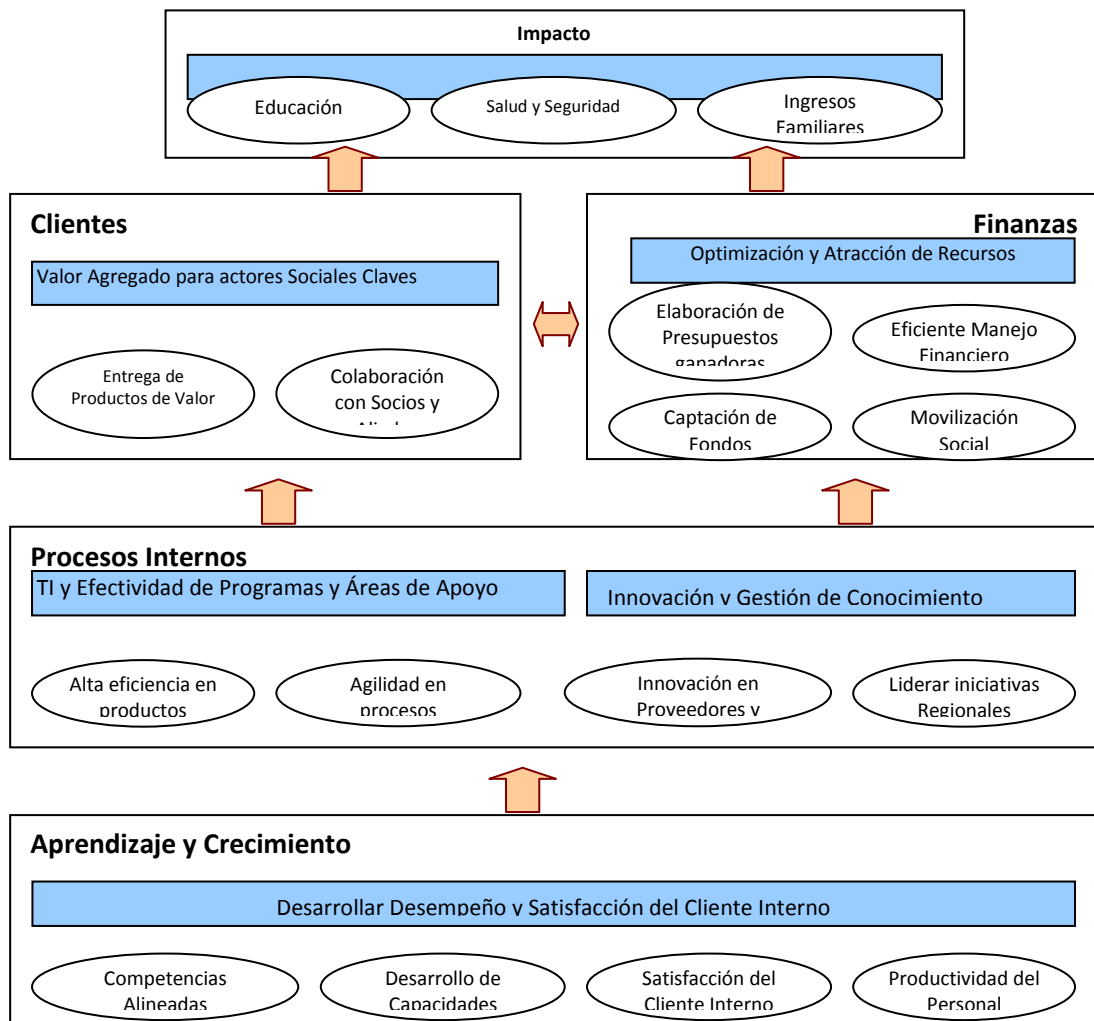
**Fuente: OLVE, Nils-Goran, ROY, Jan , WETTER, Magnus “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”, (2004)**

### 2.3.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva tiene una orientación principal que es maximizar el valor de los accionistas, resume las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. <sup>2</sup>De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de ANDELAS Cía. Ltda., está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.



**Figura 5. Mapa Estratégico de Procesos**

**Fuente: Corporación Líderes (2007:31)**

<sup>2</sup>KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001) COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la implementación del Cuadro de Mando integral, es necesario describir las áreas relevantes en el Mapa de Procesos

- 1.- Crecimiento Empresarial
- 2.- Diversificación
- 3.- Mercados
- 4.- Precios
- 5.- Comercialización

## **1.- Crecimiento Empresarial**

a) Estrategia de crecimiento. En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios con un significativo potencial de crecimiento, se abordan nuevos mercados geográficos (exportación) o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.

En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

b) Estrategia de mantenimiento. En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.).

En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico; es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

c) Estrategia de madurez o cosecha. En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde se ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo.

## **2.- Diversificación**

a) Creación de Nuevos Productos. Pone énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos. Es un proceso que podría ser muy caro, especialmente si los ciclos de desarrollo son muy largos.

Indicador Común: Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período dado; margen bruto de los nuevos productos y servicios.

b) Nuevas Aplicaciones. Para muchas empresas cuyos productos o servicios tiene ciclos de desarrollo sumamente largos y costosos, les resulta mucho más apropiado encontrar nuevas aplicaciones a productos ya existentes (empresas en fase de sostenimiento).

Indicador Común: Porcentaje de ingresos procedentes de las nuevas aplicaciones de los productos y servicios existentes.

### **3.- Nuevos Clientes y Mercados**

Aumentar los ingresos destinando los productos y servicios existentes a nuevos cliente y mercados.

Indicador Común: Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos mercados; Incremento de la cuota de segmento seleccionado de mercado; Ganar ventas, pero perder cuota puede indicar problemas con la estrategia de la empresa.

a). Nuevas Relaciones. Se busca ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades particulares de los clientes, a través de la sinergia de los diferentes componentes de producción.

Indicador Común: Cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocios.

b). Nueva variedad de productos y servicios. Se pretende aumentar ingresos cambiando la variedad de productos y servicios ofrecidos u ofreciendo los mismos productos, pero con prima.

Indicador Común: Crecimiento de los ingresos procedentes de estos productos y servicios.



#### **4.- Precios**

a) Nueva estrategia de precios. Apropiado para empresas maduras o en fase de recolección. Consiste en subir los precios de los productos y servicios, o eliminar los descuentos sin perder la cuota, especialmente para productos no rentables.

Indicador Común: Rentabilidad por producto, servicio y cliente, especialmente para aquellos que no han sido rentables.

b) Aumento de productividad de los ingresos. El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento deben centrarse en el incremento de los ingresos, por ejemplo: por empleado, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor agregado, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

Indicador Común: Ingresos por empleado

c) Reducción de los costos unitarios. En fase de sostenimiento, se busca mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, para conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. El objetivo básico es la reducción de costos por unidad. Normalmente requerirá disponer de un sistema de cálculo de costos orientado hacia el proceso y basado en actividades.

Indicador Común: Costo unitario de producción.

#### **5.- Comercialización**

a) Mejorar el mix de los canales. Un método para reducir costos es pasar la relación con clientes y proveedores de unos canales procesados manualmente y de alto costo, a los canales electrónicos de bajo costo.

Indicador Común: Porcentaje de los negocios tramitados a través de los diversos canales.

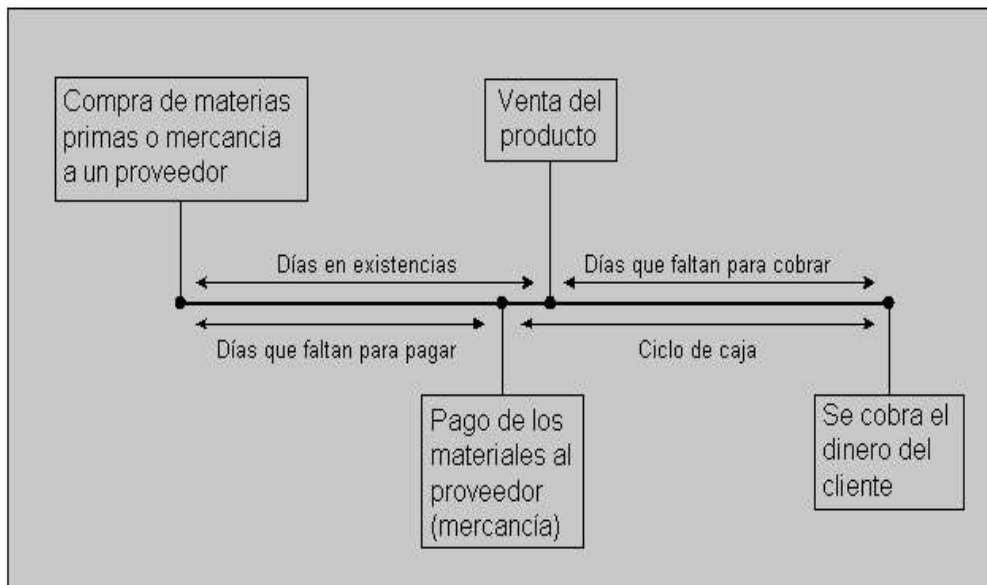
b) Reducir los gastos de explotación. Se busca reducir gastos de venta, generales y de explotación, sin que necesariamente afecten objetivos orientados a clientes y

procesos internos. Lo ideal es que las organizaciones midan los resultados producidos a partir de sus recursos de apoyo e indirectos.

Indicador Común: Porcentaje de disminución de los gastos de administración dividido entre las ventas.

c) Utilización de activos / estrategia de inversión.

**Ciclo de Caja:** Una medida de la eficiencia de gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago. El ciclo de pago representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos de los proveedores, en cobros de los clientes.



**Figura 6: Ciclo de Caja Chica**

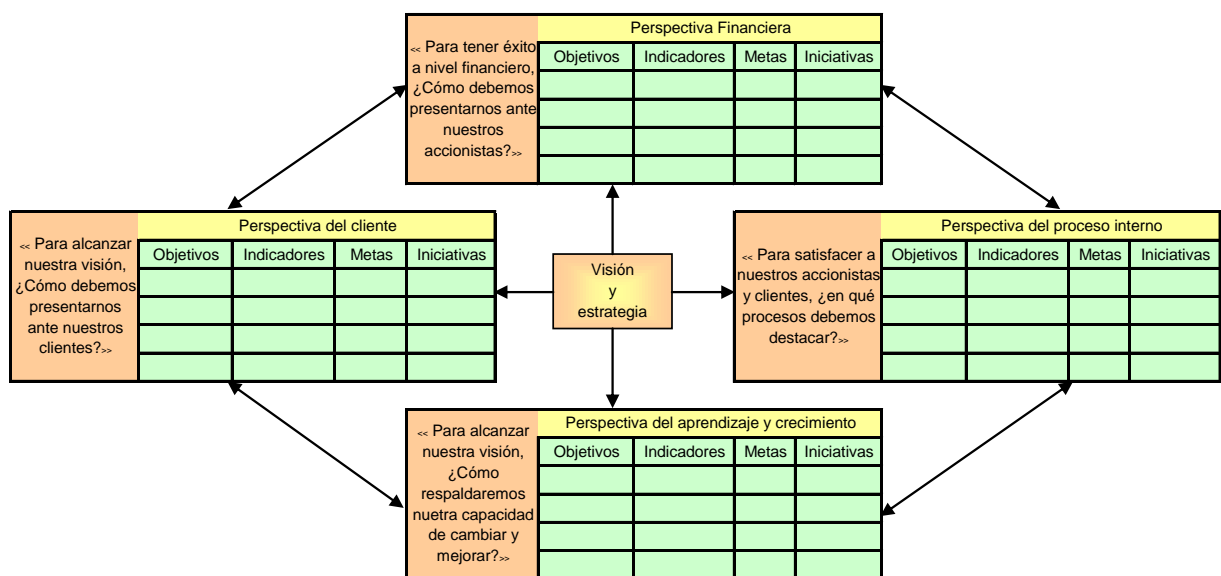
**Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David; "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL" (2001)**

**Mejorar la utilización de los activos:** Se trata de mejorar la productividad de los proyectos de inversión, así como acelerarlos con el fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen lo más pronto.

Las empresas pueden aumentar el apalancamiento, procedentes de las inversiones en infraestructura (capital físico, sistemas de información, equipos especializados, edificios, capital intelectual y humano) potenciando que las múltiples unidades de negocios las compartan.

Indicador Común: Activos compartidos; porcentaje de tiempo de utilización de activos.

### 2.3.2. Estructura del CMI



**FIGURA 7. El cuadro de mando integral.**

Fuente: P. Niven (2002: 37)

### 2.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

Es una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo, identificar el camino que se debe seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y mantener satisfechos a los accionistas.

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

M.E. Porter, introdujo este concepto por primera vez en 1985, evolucionando del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo.

**A. La cadena de valor.**

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:



**Figura 8: Cadena de Valor**

**Fuente: TRISCHLER, William E. "MEJORA DEL VALOR AÑADIDO EN LOS PROCESOS". (2002)**

✓ **Actividades de Soporte:** Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

✓ **Actividades Primarias:** Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta).

Estos procesos están en sintonía con lo que M.E. Porter denomina:

1. Cadena de valor de los Proveedores.
2. Cadena de valor de los Canales.
3. Cadena de Valor de los Compradores.

✓ **Margen:** El valor íntegro obtenido menos los costos en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, se puede seguir un modelo genérico de cadena de valor el cual proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida. Este modelo abarca tres procesos principales:



**Figura 9.- Cadena de Valor**

**Fuente: TRISCHLER, William E. "MEJORA DEL VALOR AÑADIDO EN LOS PROCESO". (2002)**

**a) El proceso de innovación.**

En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades emergentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela (actuales y futuros), en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elemento I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunidad dentro de estos procesos que a los propios procesos operativos.

**b ) El proceso operativo.**

Representado por la entrega de los productos y/o servicios existentes al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

**c) El servicio posventa.**

Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

**Indicadores de procesos internos.**

- ✓ Gastos administrativos/total de ingresos (%).
- ✓ Entrega a tiempo (%).
- ✓ Tiempo de espera medio (días).
- ✓ Tiempo de espera entre pedido y entrega (días).

- ✓ Tiempo de espera, proveedores (días).
- ✓ Tiempo de espera, producción (días).
- ✓ Tiempo medio para tomar decisiones (días).
- ✓ Rotación de stocks (días).
- ✓ Mejora de la productividad (%).
- ✓ Gastos administrativos/empleados (Unidades Monetarias).

#### **2.3.4 Perspectiva Aprendizaje-Crecimiento**

Es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas.

Los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc. son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

#### **A. Categorías de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

Las tres categorías principales de variables en esta perspectiva son:

##### **a) Las capacidades de los empleados.**

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Algunos indicadores clave son:

**La satisfacción del empleado:** Es de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos es una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, normalmente requerirá que sean atendidos por empleados satisfechos.

**La retención de los empleados:** Representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

**La productividad de los empleados:** Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

El objetivo es relacional el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado.

#### ***b) Las capacidades de los sistemas de información***

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, y qué segmentos ocupa cada cliente individual a fin que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente. Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan una retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.

#### ***c) Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.***

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización sino se sienten



motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Para ello se pueden utilizar indicadores como: número de sugerencias por empleado y número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio. Es importante establecer una estructura de recompensas para las sugerencias puestas en práctica.

### ***Indicadores de aprendizaje y crecimiento.***

#### ***Renovación y desarrollo***

- ✓ *Gasto en I+D (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Gasto en I+D/total de gastos (%).*
- ✓ *Horas, I+D (%).*
- ✓ *Recursos de I+D/total de recursos (%).*
- ✓ *Inversiones en formación/cliente (%).*
- ✓ *Inversiones en investigación (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Inversiones en apoyo a nuevos productos y formación (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Inversiones en desarrollo de nuevos mercados (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Comunicaciones directas a cliente/año (cifra).*
- ✓ *Patentes pendientes (cifra).*
- ✓ *Mejoras sugeridas/empleando (cifra).*
- ✓ *Gasto en desarrollo de competencias/empleado (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Índice de empleados satisfechos (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Gastos de comercialización/cliente (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Opción del empleado (índice de autorización) (cifra).*
- ✓ *Proporción de empleados menores de X años (%).*
- ✓ *Relación de nuevos productos (con menos de X años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de la empresa (%)*

## **Recursos humanos**

- ✓ *Índice de liderazgo (cifra).*
- ✓ *Índice de motivación (cifra).*
- ✓ *Número de empleados (cifra).*
- ✓ *Rotación de empleados (%).*
- ✓ *Media de años de servicio en la empresa de los empleados (cifra).*
- ✓ *Edad media de los empleados (cifra).*
- ✓ *Tiempo de formación (días/año) (cifra).*
- ✓ *Empleados temporales/empleados permanentes.*
- ✓ *Proporción de empleados con titulación universitaria (%).*
- ✓ *Ausentismo medio (cifra).*
- ✓ *Número de mujeres con cargo directivo (cifra).*
- ✓ *Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra).*
- ✓ *Índice de autorización (cifra), número de jefes (cifra).*
- ✓ *Proporción de empleados menores de 40 años (%).*
- ✓ *Costo anual de formación per cápita (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Empleados a tiempo completo o fijos que pasan menos del 50% de las horas de trabajo en alguna instalación de la empresa (cifra).*
- ✓ *Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%).*
- ✓ *Costo anual de formación, comunicación y programas de apoyo per cápita (Unidades Monetarias).*
- ✓ *Número de empleados temporales a tiempo completo (cifra).*
- ✓ *Número de empleados a tiempo parcial o contratista a tiempo incompleto (cifra).*

### **2.3.5 Perspectiva Cliente**

#### **A. Proposición del valor**

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado en que ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas.

Permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Además admite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Conjuntamente con las líneas estratégicas marcadas por la organización y su visión, se debe analizar muy bien a los clientes, las posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo alineado con los objetivos financieros que se desee conseguir.

El objetivo principal en esta perspectiva es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obtenida mediante la satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad. Para ello, podemos citar las siguientes estrategias:

### ***Estrategias de Clientes.***

#### ***a) Liderazgo del producto.***

Una empresa que se precie de tener un liderazgo de producto, debe demostrarlo, ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el MEJOR PRODUCTO. Se debe ofrecer a los clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debe innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tiene. Resumiendo se debe orientar hacia la Excelencia de los productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior.

### ***Principales características de las compañías líderes de producto***

- ✓ Se especializan en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado.
- ✓ Tienen una estructura poco precisa, específica y definida para un fin, y emprendedora.
- ✓ Agrupan a la gente en equipos multifuncionales o en grupos.
- ✓ Son muy creativas y rápidas a la hora de vender sus ideas. A estas compañías les encanta lanzar productos nuevos organizando el mayor montaje posible.

- ✓ Organizan su trabajo por etapas, definen claramente los objetivos de cada una de las etapas así como los plazos que se deben cumplir.
- ✓ Diseñan sus procesos empresariales en función del tiempo. Constantemente tratan de acortar los ciclos de tiempo.
- ✓ Se las conoce por su rapidez a la hora de tomar decisiones.
- ✓ Aprecian a los experimentadores y a los pensadores innovadores.
- ✓ Generan muchas ideas de nuevos productos y después reducen la cartera de proyectos dejando únicamente aquéllos que tienen más probabilidades de ser buenos.

***b) Intimidad con los clientes.***

La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la MEJOR SOLUCIÓN INTEGRAL, el MEJOR SERVICIO GLOBAL. Debemos convertirnos en auténticos "socios" de nuestra clientela; debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas.

***Principales características de las compañías con intimidad con la clientela***

- ✓ Cultivan relaciones a largo plazo con sus clientes. Las primeras transacciones que una compañía de este tipo realiza con un nuevo cliente pueden no ser muy rentables en sí mismas. Más bien se consideran como una inversión para fomentar una relación a largo plazo que con el tiempo resultará muy rentable.
- ✓ Desarrollan un profundo conocimiento y perspicacia acerca de los procesos de sus clientes. Crean y mantienen sistemas con información detallada acerca de sus clientes.
- ✓ Por regla general ofrecen a sus clientes más de lo que éstos esperan
- ✓ Se concentran en retener a sus clientes y en el valor de por vida de un consumidor individual. Lo peor que le puede pasar a una compañía de este tipo es perder un cliente.
- ✓ Ofrecen productos y servicios a la medida de sus clientes.
- ✓ Normalmente no venden productos punteros. Lo que estas compañías ofrecen a sus clientes son productos sólidos, probados y que están pensados para satisfacer sus necesidades específicas.

- ✓ Trabajan con sus clientes para resolver sus problemas y posteriormente se ocupan de implementar las soluciones. Puede que la compañía que mantiene una relación estrecha con sus clientes no tenga la preparación y los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero sabe dónde ir a buscarlos y cómo coordinar la propuesta de soluciones.
- ✓ Delegan la toma de decisiones en los empleados que trabajan más cerca de sus clientes. Su lema es: Hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente.

***c) Excelencia operativa.***

Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el **MEJOR COSTO TOTAL**.

***Principales características de las compañías operativamente excelentes***

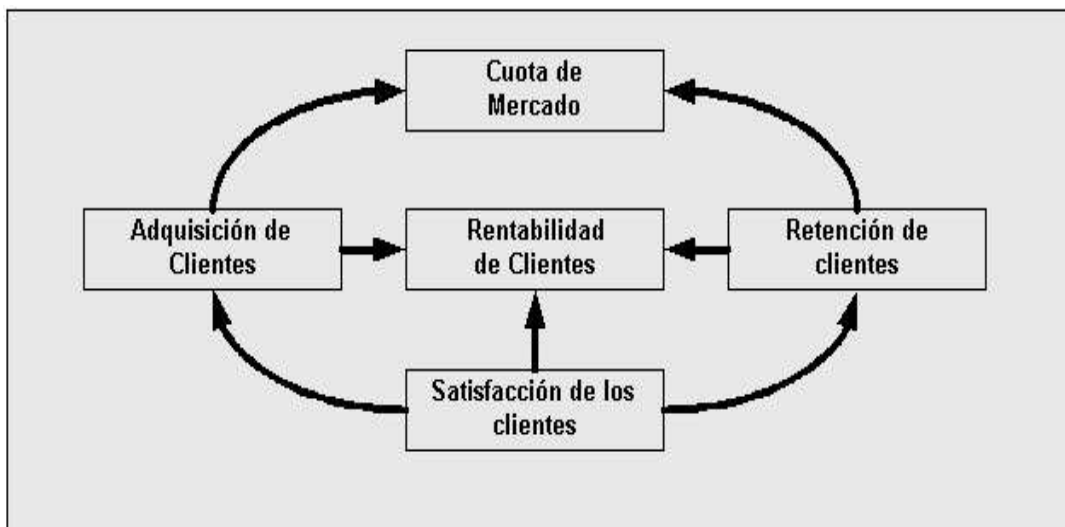
- ✓ Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos. Ofrecen productos a costos bajos.
- ✓ Optimizan y perfeccionan los procesos de negocios. Utilizan procedimientos operativos estándar y eficientes.
- ✓ Funcionan como la armada. Se espera que todo el mundo conozca las normas y sepa qué tiene que hacer. Todo el mundo debe cumplir con su deber. Los espíritus libres no son bien recibidos. Se valora mucho el trabajo en equipo.
- ✓ Desarrollan relaciones muy estrechas y francas con sus proveedores.
- ✓ Desarrollan y mantienen sistemas de información integrados, fiables y rápidos y otras tecnologías para conseguir mejor eficiencia y control operacionales.
- ✓ Detestan malgastar y recompensan la eficiencia.
- ✓ Ofrecen un servicio básico estandarizado, sin problemas y sin sorpresas. Estas compañías evitan la variedad porque la variedad merma la eficiencia.
- ✓ Administran la empresa de forma que se aseguran un volumen importantes, constante a nivel diario, semanal y/o anual. Los picos o valles en la demanda de un producto o servicio se consideran como problemas operacionales significativos que se deben corregir.

**B. Grupos de indicadores.**

Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Usualmente se acostumbra a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente:

**a ) Indicadores Centrales.**

Son prácticamente genéricos y se encuentran en toda clase de organizaciones.



<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio
<b>Incremento de clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad del cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

**Figura 10: Indicadores centrales**

**Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL" (2001)**

✓ **Cuota de Mercado.**

Refleja el porcentaje de los negocios que recibe de los clientes pertenecientes a un segmento dado, o la cuota de compras de los clientes de un segmento, en proporción a las compras totales del negocio.

✓ **El incremento de clientes.**

Representado por el número de nuevos clientes, es decir, las ventas totales de los nuevos clientes. Puede ser como porcentaje del total (Número de clientes nuevos dividido entre el número de peticiones prospectivas); costo de cada nuevo cliente adquirido (Nuevos clientes dividido entre visitas de ventas, nuevos clientes dividido entre total de gastos de captación).

✓ **Retención de los clientes.**

Representado por el número de clientes, puede ser por segmento, que se mantienen de un período a otro (porcentaje del crecimiento del negocio con los clientes existentes).

✓ **La satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Generalmente pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales.

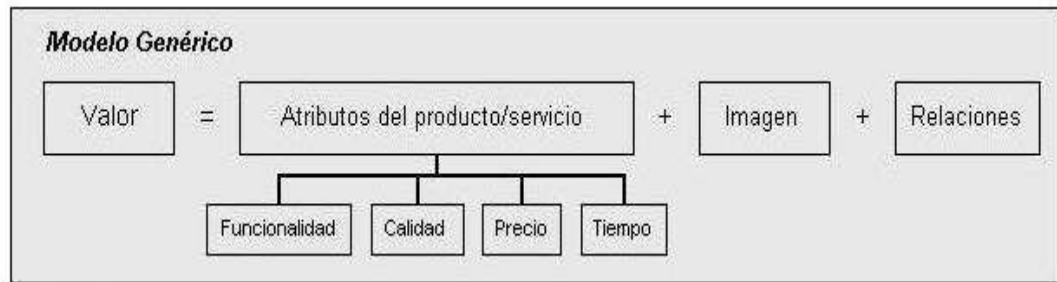
✓ **La rentabilidad del cliente**

Las cuatro medidas centrales anteriores NO garantizan que una empresa tenga clientes rentables. Los sistemas de Costeo basado en actividades (ABC) permiten medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.

**b) Inductores de actuación o diferenciadores.**

Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.



**Figura 11. Valor agregado para los clientes**

**Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David . “COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL” (2001)**

✓ ***Atributos de los productos y servicios.***

Abarca la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad.

✓ ***Imagen y prestigio.***

Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa. Los atributos que generan lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio. La dimensión de imagen y servicio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

✓ ***La relación con los clientes.***

Incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

También abarca los compromisos a largo plazo y la calificación de los proveedores preferidos.

***c) Inductores de actuación para la satisfacción del cliente.***

✓ ***Tiempo***

El tiempo se ha convertido en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes.



La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir y reducir continuamente los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Otros clientes pueden estar más preocupados por la fiabilidad de los plazos de tiempo que por acortar esos plazos. Esta fiabilidad es especialmente importante para los fabricantes que operan sin existencias, con el “justo a tiempo”.

Si una entrega fiable es vital para los segmentos importantes de clientes, un indicador de la puntualidad en la entrega será un útil inductor de la actuación para la satisfacción y retención del cliente. La medida de puntualidad en la entrega debe estar basada en las expectativas del cliente.

Muchos clientes valoran a los proveedores que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios.

✓ **Calidad**

Pasa de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Es un factor de higiene. Las medidas de calidad percibida por los clientes, para ciertos segmentos, podrían ser muy apropiadas incluirlas en el Cuadro de Mando.

La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes. Devoluciones de clientes y los reclamos. Es típico que las organizaciones ni siquiera conozcan la identidad de los clientes que han probado el servicio, fueron tratados mal y decidieron no volver a utilizar nunca más los servicios de esa organización.

✓ **Precio**

Los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. Los precios más bajos, no necesariamente representan el costo más bajo para el cliente.

Un proveedor puede trabajar con sus clientes para construir un modelo ABC que permita al cliente calcular la rentabilidad de cada proveedor.

***Indicadores del cliente.***

- ✓ Número de clientes (cifra).
- ✓ Cuota de mercado (%).
- ✓ Ventas anuales/cliente (Unidades Monetarias).
- ✓ Clientes perdidos (Cifra o %).
- ✓ Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes (cifra).
- ✓ Clientes/empleado (cifra o %).
- ✓ Ventas cerradas/contactos de ventas (%).
- ✓ Índice de clientes satisfechos (%).
- ✓ Índice de fidelidad de los clientes (%).
- ✓ Costo/cliente (Unidades Monetarias).
- ✓ Número de visitas a clientes (cifra).
- ✓ Número de quejas (cifra).
- ✓ Gastos de comercialización (Unidades Monetarias).
- ✓ Índice de imagen de marca (%).
- ✓ Media de duración de relación con el cliente (cifra).
- ✓ Media del tamaño del cliente (Unidades Monetarias).
- ✓ Clasificación del cliente (%).
- ✓ Visitas del cliente a la empresa (cifra).
- ✓ Media de tiempo entre contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra).
- ✓ Gastos por servicio/cliente/año (Unidades Monetarias).

## **CAPITULO III**

### 3. DISEÑO ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

#### 3.1. IDENTIFICACION DE LAS AREAS RELEVANTES

Alinear los objetivos de las cuatro perspectivas fundamentales de esta investigación: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje; es la clave para la creación de valor y para lograr una estrategia focalizada y consistente; identificando variables que correspondan a dichos objetivos, diseñados en la planificación estratégica por los directivos de la empresa.

Cuadro de áreas relevantes – objetivos estratégicos – variables		
AREA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	VARIABLES A RELACIONAR
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la imagen de utilidad.</li> <li>- Disminuir los gastos generales.</li> <li>- Equilibrar ingresos y gastos.</li> <li>- Disminuir el ciclo comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidad / Ventas totales</li> <li>- Gastos Línea de Ventas/ Gastos. Generales totales</li> <li>- Utilidad neta / Patrimonio</li> <li>- Días de cobro reales/ días de cobro establecido</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el índice de satisfacción del cliente</li> <li>- Fortalecer la imagen de la empresa</li> <li>- Lograr fidelidad en los clientes</li> <li>- Ingresar a nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número quejas recibidas/ Total de clientes</li> <li>- Porcentaje índice de imagen</li> <li>- Número clientes frecuentes/ total de clientes</li> <li>- Porcentaje cuota de mercado textiles/ porcentaje cuota de mercado prendas de vestir</li> </ul>
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir defectos y errores</li> <li>- Incrementar la capacidad productiva</li> <li>- Mejorar los ciclos de desarrollo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # Reprocesos de mantenimiento/ # mantenimiento total realizado</li> <li>- Tiempo real utilizado/ tiempo óptimo en tareas</li> <li>- #días reales reparación de máquinas/ # días</li> </ul>
APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la formación y el desarrollo del personal</li> <li>- Fortalecer el clima organizacional</li> <li>- Integrar los sistemas informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # horas de capacitación/ #personal capacitado</li> <li>- # empleados capacitados/ # total de empleados</li> <li>-# sugerencias ejecutadas / # sugerencia planteadas</li> <li>-#empleados satisfechos/# total de empleados</li> <li>- Inversión en sistemas informáticos/ inversión total</li> </ul>

Para poder identificar las áreas relevantes de ANDELAS CIA LTDA, Se aplicó una encuesta a las siguientes jefaturas de la empresa. Los cuales principalmente sirvieron para cumplir los objetivos planteados esto es ventas, servicios, cartera vencida, producción y Planificación y marketing.

Cabe indicar que de acuerdo a los resultados que a continuación se describen, se confirma que las debilidades de Andelas Cia Ltda es la ineficiente colocación de sus ventas a crédito, las cobranzas no se realizan oportunamente y es necesario iniciar un proceso de capacitación a sus empleados para mejor los servicios. Con estos antecedentes, los resultados fueron tabulados, expresados gráficamente; sus respuestas se denotan en cantidad y porcentajes.

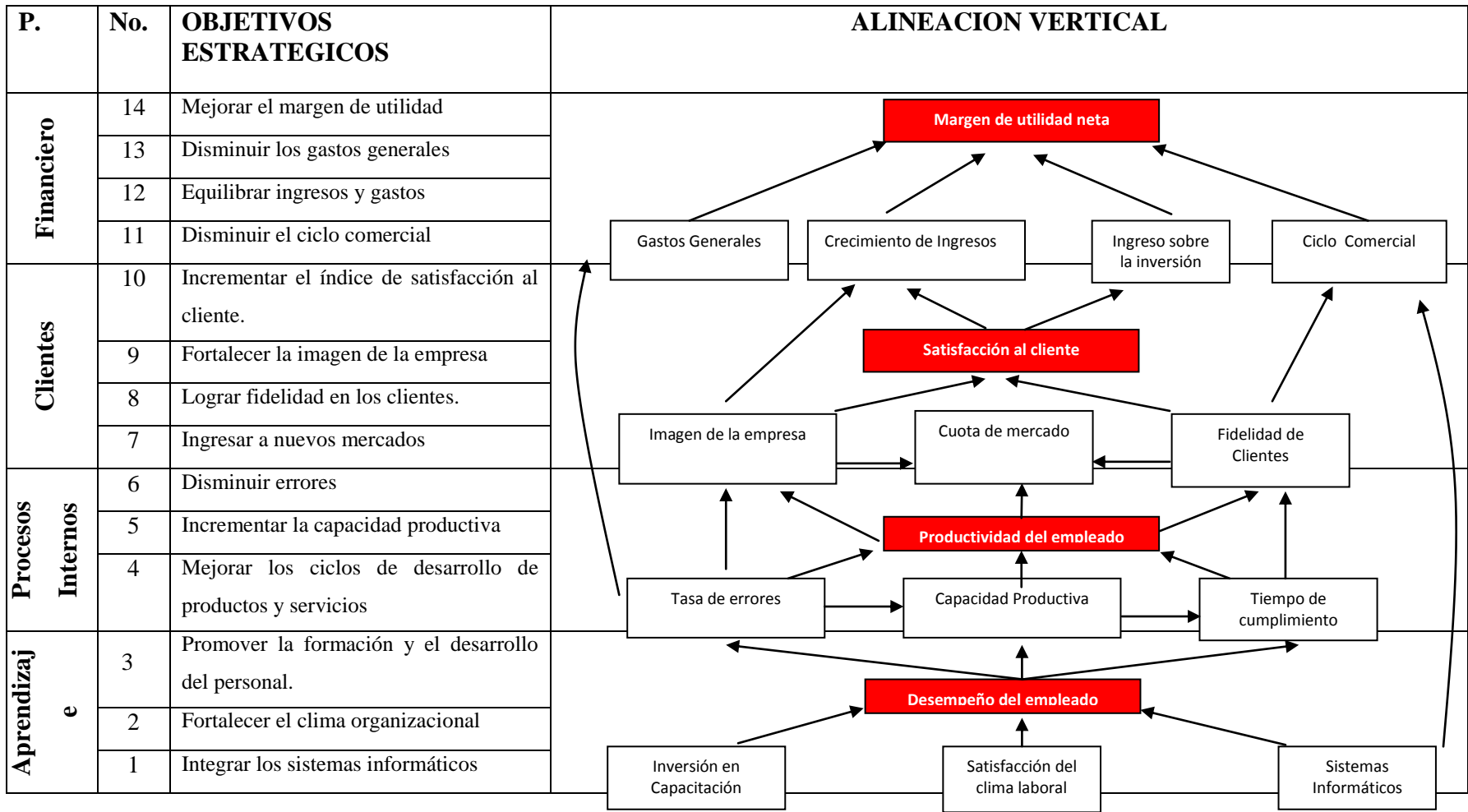
<b>Departamento</b>	<b>No. de jefaturas por Departamento</b>
Ventas	3
Postventas	1
Contabilidad	1
Cobranzas	1
Sistemas	1
Mantenimiento General	1
Recursos Humanos	1
Planificación y Marketing	1
<b>Total:</b>	<b>10</b>

### **3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES**

En esta etapa preparamos indicadores clave. Al igual que en otros pasos, comenzamos con algo parecido a una sesión de "lluvia de ideas" en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso. Sólo en la fase final especificamos y ordenamos por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

El gran reto es encontrar relaciones claras de causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con la metas a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la sub optimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

En esta se prepara un cuadro matriz en concordancia a lo mencionado en el Capítulo II numeral 2.2.6, mediante el cual se detalla los indicadores que se aplicaran en Andelas Cía. Ltda. especificando objetivos y alineación, descrita en la siguiente matriz de marco lógico.



***Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales***

**Figura 12.- Formulación de Objetivos Estratégicos**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

Esta fase se trata como si fuera un solo paso, aunque en la práctica se ha visto con frecuencia que conviene dividirla en dos partes. Primero se proponen los indicadores, y luego se estudia la posibilidad de tomarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica.

### **3.2.1. Automatización del Cuadro de Mando Integral CMI**

El CMI lleva implícito todo un proceso de pensamiento, diálogo y reflexión estratégicos, que tradicionalmente no han estado incorporados a los EIS (Enterprise Information System). No es un sistema "de gestión", aún cuando haga uso de los mismos como herramientas para el diálogo y seguimiento de resultados. El aprendizaje viene del proceso de diálogo y reflexión, no meramente del reporte a través de un EIS.

Adicionalmente, atendiendo a conversaciones sostenidas con algunos proveedores y empresas que proveen software comercial de apoyo a la metodología (Visión Grupo Consultores, Hiperion, Business Objects, Oracle, entre otros), manifestaban sobre el error típico en el que se cae al pensar que "el software lo resuelve todo". Nada más lejos de la verdad, sin embargo la tecnología permite concentrar en un tablero la información más relevante de la empresa, previo la toma de decisiones.

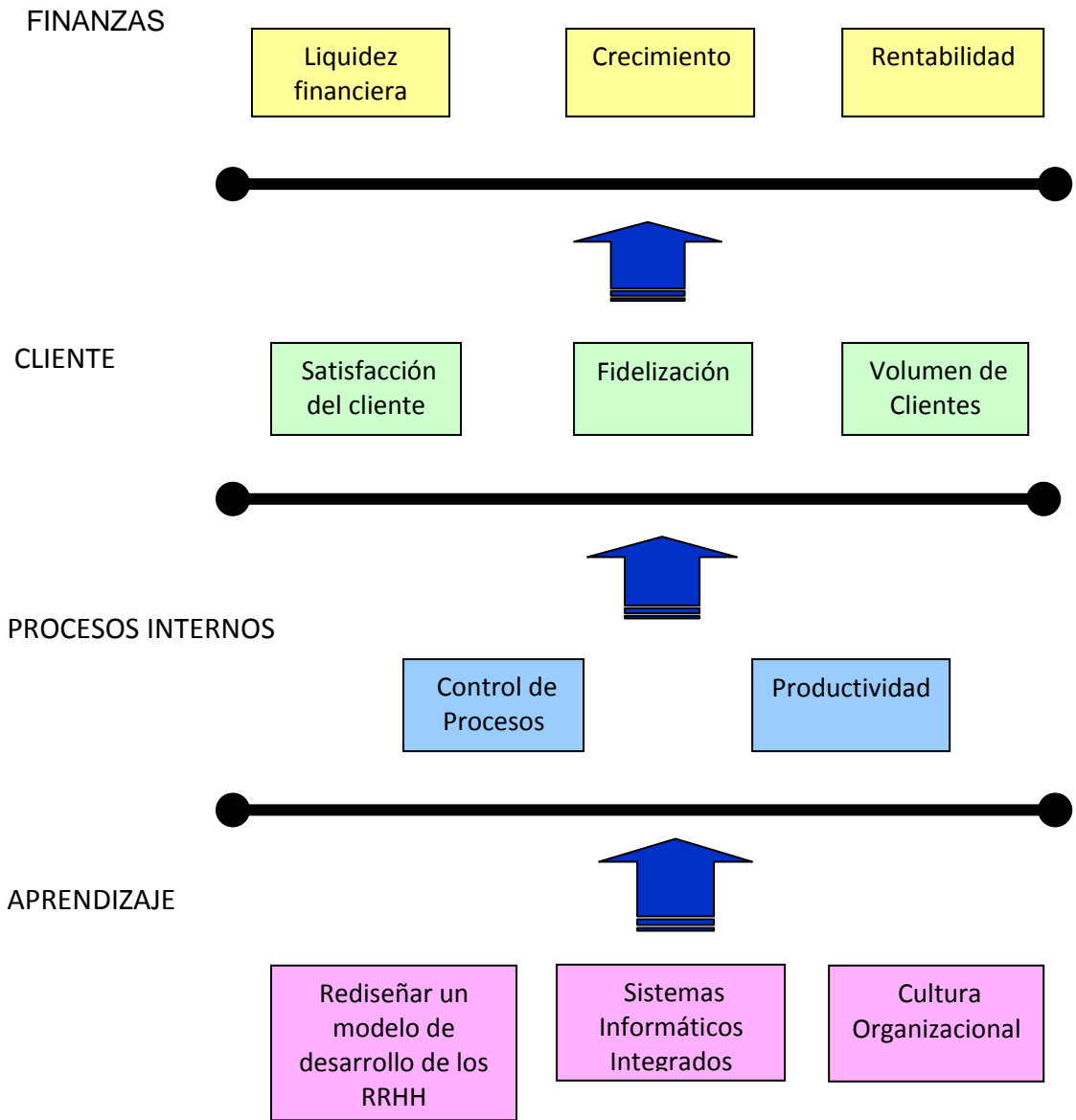
### **3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES**

En esta etapa se desarrolla la implantación propiamente del Cuadro de Mando Integral, para lo cual es necesario hacer inicialmente un análisis del entorno de Andelas Cia Ltda. Considerando el plan estratégico de la empresa: misión, visión, políticas de calidad, objetivos y FODA mencionados en el Capítulo I numeral 1.4.



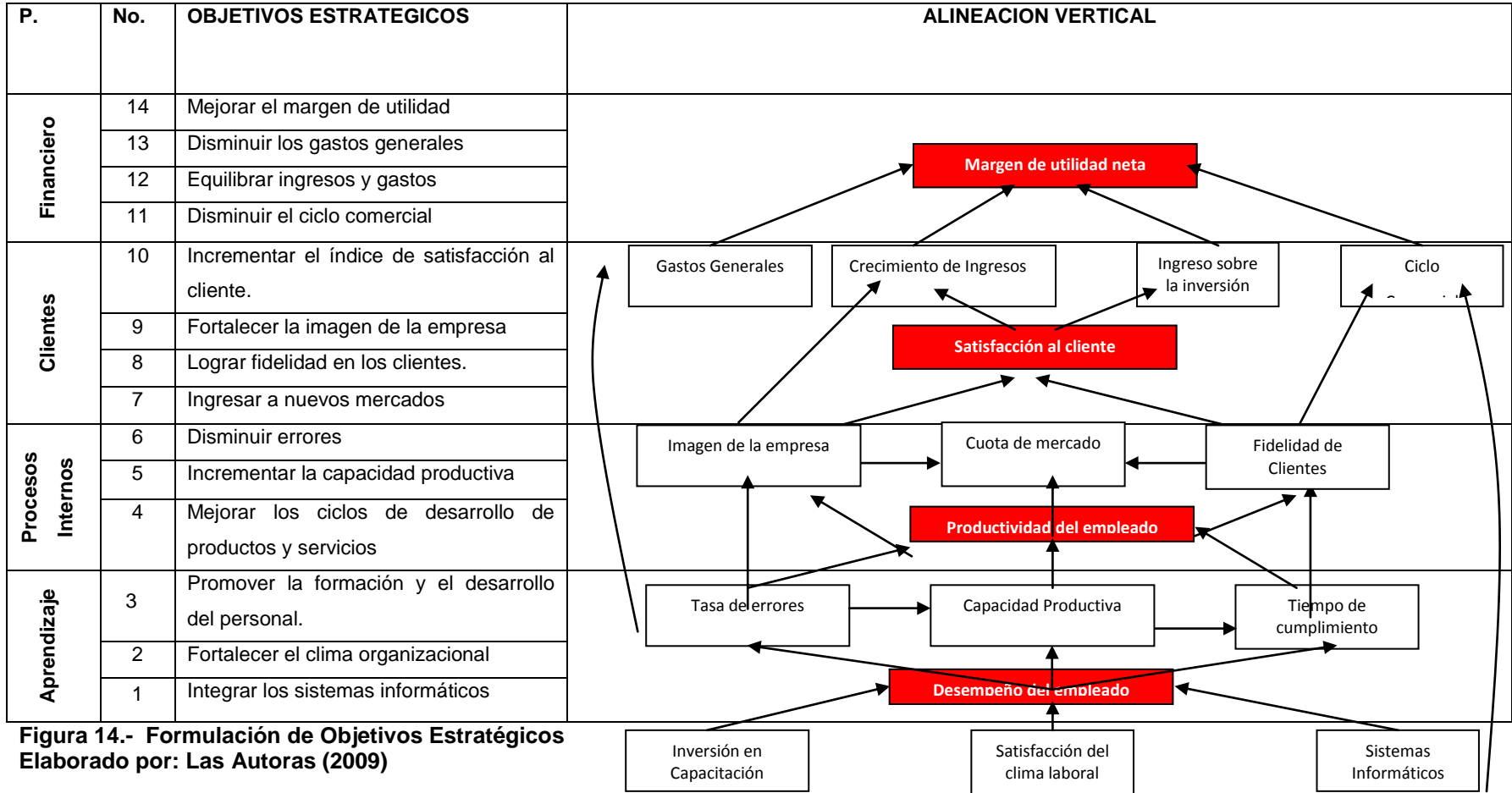
**3.3.1. Establecer las perspectivas**

**SEGÚN DIMENSIONES DE KAPLAN.**



**Figura 13.- Perspectivas del CMI Andelas Cía. Ltda.  
Elaborado por: Las Autoras (2009)**

**3.3.2. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales**

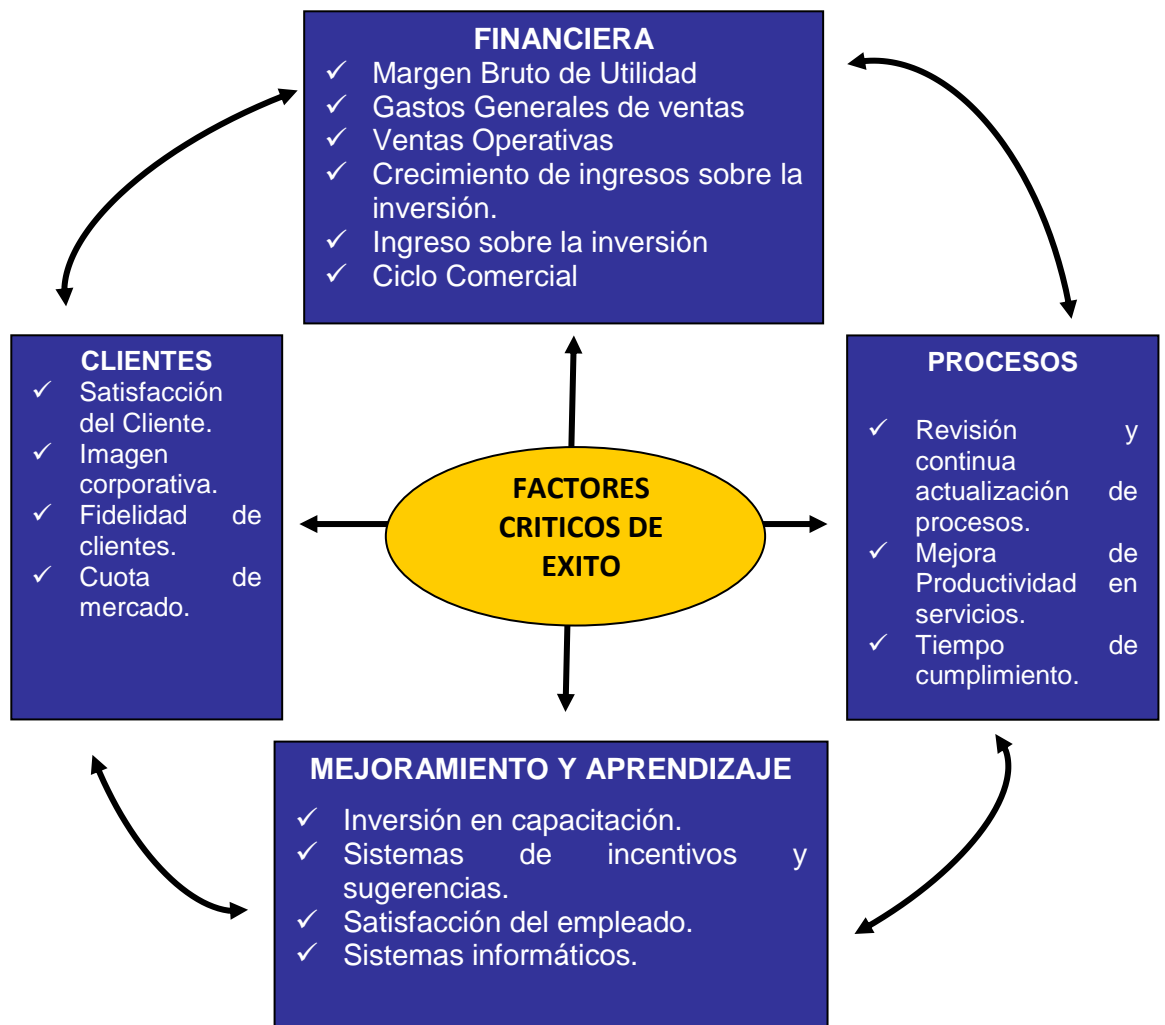


**Figura 14.- Formulación de Objetivos Estratégicos**  
 Elaborado por: Las Autoras (2009)

### 3.3.3. Identificar factores críticos de éxito

En el marco teórico se indicó que este paso significa dejar atrás las descripciones y estrategias y pasar a discutir y juzgar que es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados.

Luego de la reunión mantenida con los colaboradores de la empresa Andelas Cía. Ltda. se establecieron los siguientes factores críticos de éxito:



**Figura 15.- Factores Críticos de Éxito de Andelas Cía. Ltda.**  
 Elaborado por: Las autoras (2009)

**1. DESARROLLO DE INDICADORES PARA ANDELAS CIA LTDA.**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>						
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Proceso responsable</b>
Mejora de margen de Utilidad	Margen Bruto de Utilidad	Utilidad/ Ventas Totales	Mensual	Conocer porcentaje de utilidad sobre las ventas totales.	Estados Financieros	Contabilidad
	Ingresos Operacionales	Ventas Netas	Mensual	Conocer la capacidad que tiene la empresa para generar los ingresos para el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa	Estados Financieros	Contabilidad
Disminuir los gastos generales	Gastos Generales de ventas	Gtos. de Ventas/ Gtos. Generales totales	Mensual	Conocer el porcentaje de gastos generales por ventas.	Estados Financieros	Contabilidad
Equilibrar ingresos y gastos	Ingreso sobre la Inversión	Utilidad Neta/Patrimonio	Anual	Conocer el retorno sobre la inversión.	Estados Financieros	Contabilidad
Disminuir el ciclo comercial	Días promedio de Cobro	Días de cobro reales/ Días de cobro establecidos	Semestral	Conocer la capacidad que tiene la empresa para recuperación de cartera.	Informes de cartera	Contabilidad

**Cuadro 5: Indicadores Perspectiva Financiera**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>						
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Proceso responsable</b>
Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Índice de clientes satisfechos (%)	# de Quejas recibidas/ # Total de Clientes	Trimestral	Conocer la satisfacción percibida por el cliente.	Informe de Quejas recibidas	Ventas.
Fortalecer la imagen de la empresa	Índice de Imagen (%)	% Índice de imagen	Anual	Conocer la imagen de la empresa.	Informe de Imagen empresarial	Marketing.
Lograr fidelidad en los clientes.	Índice de fidelidad de los clientes (%).	# Clientes frecuentes/ # Total de Clientes	Trimestral	Conocer la fidelidad que los clientes.	Informe de Fidelidad	Ventas.
Ingresar a nuevos mercados.	Cuota de mercado (%).	% Cuota de mercado.	Anual	Conocer la cuota de mercado que posee la empresa dentro de su sector.	Informe de Ventas del sector.	Ventas.

**Cuadro 6: Indicadores Perspectiva de Clientes**  
**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>						
<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Forma de Cálculo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Finalidad</i>	<i>Fuente de Información</i>	<i>Proceso responsable</i>
Disminuir errores	Reprocesos de mantenimientos realizados (%)	# Reprocesos de mantenimientos/ # Mantenimientos totales realizados	Trimestral	Conocer el porcentaje de errores en los mantenimientos realizados.	Informe de reprocesos	Servicios y Talleres.
Incrementar la capacidad productiva	Mejora de la productividad en servicios (%)	Tiempo real utilizado /Tiempo óptimo en tareas	Trimestral	Conocer la productividad en servicios técnicos.	Informe de Mano de Obra trabajada.	Servicios y talleres
Mejorar los ciclos de pedidos	Tiempo promedio de pedidos (días)	# días reales pedido repuestos / # días estimados de pedidos de repuestos	Trimestral	Conocer el tiempo promedio de espera de un pedido de repuestos para maquinas averiadas.	Informe de importaciones de repuestos para maquinas	Contabilidad
		# días reales pedido repuestos / # días estimados de pedidos de materia prima	Trimestral	Conocer el tiempo promedio de espera de un pedido de materia prima.	Informe de bodegas	Contabilidad

**Cuadro 7: Indicadores Perspectiva de Procesos Internos**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE						
Objetivo	Indicador	Forma de Cálculo	Frecuencia	Finalidad	Fuente de Información	Proceso responsable
Promover la formación y el desarrollo personal.	Horas promedio de capacitación (%)	# horas reales de capacitación / # horas programadas de capacitación	Semestral	Conocer el porcentaje de horas destinadas a capacitación.	Cursos de Capacitación Certificados	Recursos Humanos
	Empleados Capacitados (%)	# empleados capacitados / # Total de empleados	Anual	Conocer el porcentaje de personal capacitado.	Cursos de Capacitación – Certificados	Recursos Humanos
Fortalecer el clima organizacional	Sugerencias de empleados puestas en práctica (%)	# sugerencias ejecutadas / # sugerencias planteadas.	Anual	Conocer el porcentaje de las sugerencias de los empleados que han sido puestas en práctica.	Informe de Sugerencias de empleados	Ventas, Servicios Contabilidad Recursos Humanos
	Índice de empleados satisfechos (%)	# empleados satisfechos/ # total de empleados	Anual	Conocer el porcentaje de empleados satisfechos.	Encuestas y entrevistas a personal.	Ventas Servicios Contabilidad Recursos Humanos
Integrar los sistemas informáticos	Monto de inversión en sistemas Informáticos (%)	Inversión en sistemas informáticos/ Inversión total	Anual	Conocer el porcentaje destinado a los sistemas informáticos de la empresa.	Estados Financieros	Contabilidad

**Cuadro 8: Indicadores Perspectiva de Aprendizaje**  
**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

### **3.4. ANALISIS E INTERPRETACION**

En este punto se establece los resultados finales de la propuesta que se hará a la empresa Andelas Cía. Ltda., es decir la implantación del cuadro de mando integral con el cual se cumple los objetivos planteados, esto es plantear un diseño estratégico de indicadores de gestión a través de un BSC.

#### **3.4.1. Establecimiento del cuadro de mando global para Andelas Cia Ltda**

Para establecer el Cuadro de Mando, se ha procedido a elaborado un Mapa Estratégico Detallado de la empresa Andelas Cía. Ltda., a través del mismo se establece y relaciona el indicador clave con las metas y los medios para alcanzar dichas metas; además se fijan límites mínimos de ejecución, determinando periodicidad as y variaciones de resultados mínimos y máximos.

En el mapa estratégico se considera:

- ✓ Variaciones mínimas: resultado de una gestión pasiva.
  
- ✓ Variaciones máximas: resultado tope con la aplicación de Cuadro de Mando Integral.



	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Variables a relacionar</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Límite</i>	<i>Meta</i>	<i>Variaciones</i>	<i>Iniciativas Estratégica/Proyectos</i>	<i>Proceso Responsable</i>
<b>FINANCIERA</b>	Mejora de margen de Utilidad	Margen Bruto de Ingresos Operacionales	Utilidad /Ventas Totales Ventas Netas	Mensual Mensual	25 15%	>2% >30%	12%-25% 15-40%	Control Presupuestario Plan de Ventas	Planificación y marketing Gestión Financiera Planificación y Marketing Ventas y Despachos Gestión Financiera
	Disminuir los gastos generales	Gastos Generales de ventas	Gtos. línea de Vtas/ Gtos. Generales totales	Mensual	60%	<5%	60%-80%	Políticas para reducir costos y optimizar el uso eficiente de los recursos. Flujo de Caja Mensuales	Planificación y Marketing Ventas y Despachos Compras Gestión Financiera
	Equilibrar ingresos y gastos	Ingreso sobre la Inversión	Utilidad Neta/Patrimonio	Anual	15%	>3%	15%-35%	Control presupuestario	Planificación y marketing Gestión Financiera
	Disminuir el ciclo comercial	Días promedio de Cobro	Días de cobro reales / Días de cobro establecidos	Semestral	30 días	<5 días	30-90 días	Políticas de Crédito y Cobranzas	Facturación y Recaudación Gestión Informática
<b>CLIENTES</b>	Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Indice de clientes satisfechos (%)	# de Quejas recibidas/ # Total de Clientes	Trimestral	60%	<1%	25%-32%	Sistema de Gestión de Procesos a fin de identificar y eliminar tiempos muertos. Plan de difusión de servicios que ofrece la empresa.	Vtas y Despachos Compras Fact. y Recaud. Gestión Informática.
	Fortalecer la imagen de la empresa	Indice de Imagen (%)	% Indice de imagen	Anual	40%	>1%	40%-50%	Plan de marketing y publicidad	Planificación y marketing Gestión de Recursos
	Lograr fidelidad en los clientes.	Indice de fidelidad de los clientes (%).	# Clientes frecuentes / Total de clientes	Trimestral	20%	>1%	20%-40%	Plan de marketing y publicidad. Control de Calidad	Ventas y Despachos
	Ingresar a nuevos mercados.	Cuota de mercado (%).	% Cuota de mercado de textiles % Cuota e mercado de prendas de vestir	Anual	1% 5%	>1% >2%	1%-5% 5%-15%	Plan de marketing y publicidad.	Planificación y marketing Ventas y Despachos
<b>PROCESOS</b>	Disminuir errores y defectos	Reprocesos de mantenimientos realizados (%)	# Reprocesos de mantenimientos/ # Mantenimientos totales realizados	Trimestral	20%	<2%	20%-60%	Sistema de Gestión de Procesos, a fin de identificar y eliminar reprocesos.	Compras Facturación y Recaudación Gestión Informática Gestión de Recursos
	Incrementar la capacidad productiva	Mejora de la productividad en servicios (%)	Tiempo real utilizado / tiempo óptimo en tareas	Trimestral	60%	>1%	60%-90%	Sistema de Gestión de Procesos, a fin de identificar y eliminar tiempos muertos. Plan de difusión de Gestión de Procesos.	Compras Gestión de Recursos
	Mejorar los ciclos de desarrollo de productos y servicios	Tiempo promedio de pedidos (días)	# días reales reparación maquinas/ # días estimados pedidos de arreglo maquiunas	Trimestral	30 días 100 días	< 3 días < 10 Días	30-180 días 100- 210 días	Sistema de Gestión de Procesos, a fin de identificar y eliminar tiempos muertos. Plan de difusión de Gestión de Procesos.	Compras

	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Variables a relacionar</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Límite</i>	<i>Meta</i>	<i>Variaciones</i>	<i>Iniciativas Estratégica/Proyectos</i>	<i>Proceso Responsable</i>
<b>A P R E N D I Z A J E</b>	Promover la formación y el desarrollo del personal.	Horas promedio de capacitación (%)	# horas de capacitación / # personal capacitado	Semestral	45 horas	>8 horas	45-100 horas	Plan Anual de Capacitación. Sistema de Evaluación de Desempeño.	Gestión de Recursos
		Empleados Capacitados (%)	# empleados capacitados / # Total de empleados	Anual	60%	>2%	60%-90%		
	Fortalecer el clima organizacional	Sugerencias de empleados puestas en práctica (%)	# sugerencias ejecutadas/ # sugerencias planteadas	Anual	1 propuesta	Mínimo 1 por cada Dpto.	1-4 propuestas	Sistema de sugerencia de empleados. Publicación de sugerencias puestas en práctica. Reconocimiento económico por sugerencia a eliminar tiempos muertos. Sistema de Evaluación de Desempeño e Incentivos.	Gestión de Recursos
	Índice de empleados satisfechos (%)	# empleados satisfechos/ # total de empleados	Anual	60%	>1%	60-85%			
	Integrar los sistemas informáticos	Monto de inversión en sistemas Informáticos (%)	Inversión en sistemas informáticos/ Inversión total	Anual	2%	5% de gastos generales	2-10%	Plan de Integración de sistemas informáticos.	Gestión Informática

**Cuadro 9: Mapa estratégico detallado**  
**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

### **3.4.2. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad operativa**

Para el Cuadro de mando Integral por unidades operativas, se describe el Mapa de Procesos de la empresa Andelas Cía. Ltda., el mismo que se compone por:

- ✓ Procesos de Dirección
- ✓ Procesos Operativos
- ✓ Procesos de Apoyo

Los procesos Operativos al igual que todos los procesos inician en el cliente y termina en post Venta

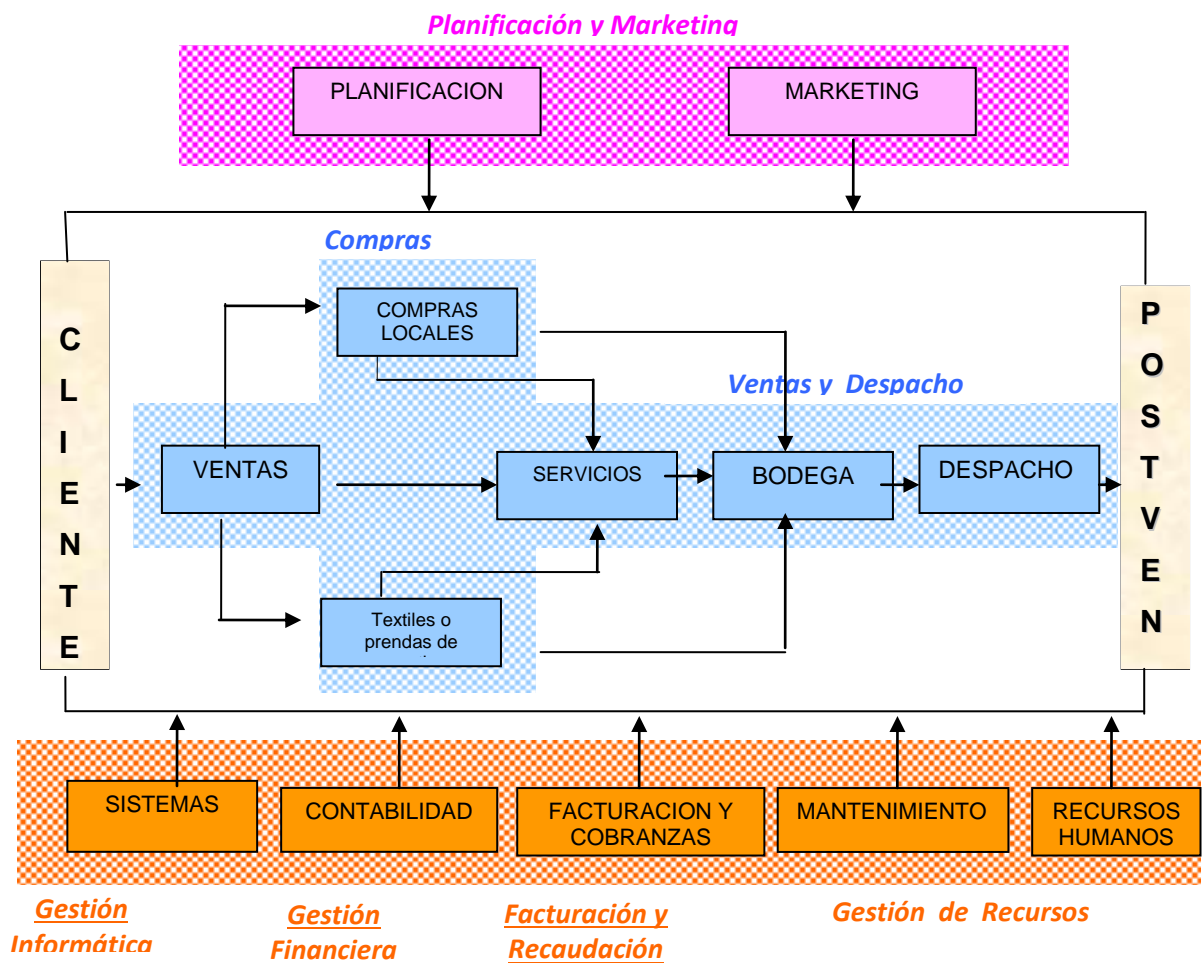
El cliente activa la venta, la demanda de textiles o prendas de vestir genera una importación o una compra local.

El proceso de Bodega comprende la custodia y manejo de inventarios de telas y prendas confeccionadas. La entrega de estos bienes al cliente le corresponde al proceso de Despacho.

Los procesos de apoyo son: Sistemas, Contabilidad, Facturación, Cobranzas, Mantenimiento; actividades complementarias pero necesarias para el funcionamiento de los procesos operativos.

Los procesos de Dirección, se han asignados a procesos ligados con la alta dirección como es la Planificación y el Marketing de la empresa.

El mapa de Procesos de Andelas Cía. Ltda. se ilustra a continuación:



**Figura 16: Mapa de Procesos de Andelas Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral por procesos, se elaborara primero la Matriz de Contribución de Procesos, así:

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Variaciones	DIRECCION	OPERATIVO		APOYO			
					Planificación y Marketing	Ventas y Despachos	Compras	Facturación y Recaudación	Gestión Financiera	Gestión Informática	Gestión de Recursos
FINANCIERA	Mejora de margen de Utilidad	Margen de Utilidad	>2%	12%-25%	✘	✘			✘		
		Ingreso Operacional	>30%	15 -40%							
	Disminuir los gastos generales	Gastos Generales de Ventas	<5%	60%-80%	✘	✘	✘		✘	✘	
	Equilibrar ingresos y gastos	Ingreso sobre la Inversión	>3%	15%-35%	✘						
	Disminuir el ciclo comercial	Días promedio de Cobro	<5 días	30-90 días				✘		✘	
CLIENTES	Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Índice de clientes satisfechos (%)	<1%	25%-32%		✘	✘	✘		✘	
	Fortalecer la imagen de la empresa	Índice de Imagen (%)	>1%	40%-50%	✘						✘
	Lograr fidelidad en los clientes.	Índice de fidelidad de los clientes (%)	>1%	20%-40%		✘					
	Ingresar a nuevos mercados.	Cuota de mercado (%)	>1%	1%-5%	✘	✘					
			>5%	5%-15%							
PROCESOS	Disminuir errores y defectos	Reprocesos de ventas realizadas (%)	<2%	20%-60%			✘	✘		✘	✘
	Incrementar la capacidad productiva	Mejora de la productividad en telas (%)	>1%	60%-90%			✘			✘	
	Mejorar los ciclos de procesos de productos y servicios	Tiempo promedio de pedidos de materia prima (días) Tiempo promedio de pedidos de insumos	<3 días <10 días	30-180 días 100-210 días			✘				
APRENDIZAJE	Promover la formación y el desarrollo del personal.	Horas promedio de capacitación (%) Empleados Capacitados (%)	>8 horas >2%	45-100 horas 60%-90%							✘
	Fortalecer el clima organizacional	Sugerencias de empleados puestas en práctica (%) Índice de empleados satisfechos (%)	Mínimo 1 por cada Dpto. >1%	1-4 propuestas 60-85%							✘
	Integrar los sistemas informáticos	Monto de inversión en sistemas Informáticos (%)	5% de gastos generales	2-10%						✘	

Cuadro 10: Mapa de contribución de Procesos

Elaborado por: Las Autoras (2009)

	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Variaciones</i>	<i>PROCESO DE PLANIFICACION Y MARKETING</i>					<i>Departamento Responsable de los Resultados</i>
					<i>¿Cómo va a contribuir el proceso en el logro de las metas?</i>	<i>Indicador Clave de Desempeño</i>	<i>Variables a relacionar</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia de Reporte de Indicador</i>	
FINANCIERA	Mejora de margen de Utilidad	Margen de Ingresos	>2%  >30%	12%-25%  15%- 40%	Controlando el cumplimiento del presupuesto  Controlando el cumplimiento del Plan de Ventas	Variación de Presupuesto  Variación del Plan de ventas	Valor real/Valor Presupuestado  Ventas reales/Ventas Proyectadas	80%  80%	Mensual  Mensual	Planificación
	Disminuir los gastos generales	Gastos Generales de ventas	<5%	60%-80%	Autorizando solo gastos necesarios y presupuestados	Cumplimiento de Políticas	Cantidad de políticas que no se han cumplido y su impacto económico.	80%	Mensual	Planificación
	Equilibrar ingresos y gastos	Ingreso sobre la Inversión	>3%	15%-35%	Controlando el desenvolvimiento de los ingresos y gastos	Variación del Presupuesto y Plan de Ventas	Valores reales/Valores presupuestados	80%	Anual	Planificación
CLIENTES	Fortalecer la imagen de la empresa	Índice de Imagen (%)	>1%	40%-50%	Gestionar un porcentaje razonable de los gastos presupuestados para fortalecer la imagen de la empresa	Gastos por imagen corporativa	Valor Gastos por imagen corporativa/ Valor Gastos Generales	1%	Anual	Planificación
	Ingresar a nuevos mercados.	Cuota de mercado (%).	>1% >5%	1%-5% 5%-15%	Gestionar un porcentaje razonable de los gastos presupuestados para el ingreso de nuevos mercados	Gastos por ingreso de nuevos mercados	Valor Gastos por ingreso de nuevo mercado/ Valor Gastos Generales	1%	Anual	Planificación

**Cuadro 11: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Planificación y Marketing**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Variaciones	PROCESO DE VENTAS Y DESPACHO					Departamento Responsable de los Resultados
					¿Cómo va a contribuir el proceso en el logro de las metas?	Indicador Clave de Desempeño	VARIABLES a relacionar	Meta	Frecuencia de Reporte de Indicador	
FINANCIERA	Mejora de margen de Utilidad	Ingreso Operacional	>30%	15 -40%	Cumplir el plan de ventas	Variación del Plan de ventas	Ventas reales/Ventas Proyectadas	80%	Mensual	Ventas
	Disminuir los gastos generales	Gastos Generales de ventas.	<5%	60-80%	Analizando stock mínimos y máximos de inventarios a fin de reducir gastos de almacenamiento.	Estudios de stocks mínimos y máximos	Gastos de almacenamiento/Gastos Generales	Disminuyan por lo menos el 2%	Mensual	Bodega
CLIENTES	Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Índice de clientes satisfechos (%)	<1%	25%-32%	Analizar las causas más frecuentes de las quejas recibidas de clientes	# Quejas de Clientes	# Quejas de clientes/ # ventas realizadas	Disminuya por lo menos 1%	Trimestral	Ventas
	Lograr fidelidad en los clientes.	Índice de fidelidad de los clientes (%).	<1%	20%-40%	Analizar clientes que regresan y sus razones.	Ventas por cliente	%Ventas de clientes con más de tres ventas	70%	Trimestral	Ventas y Despachos
	Ingresar a nuevos mercados.	Cuota de mercado de textiles (%) Cuota de mercado de prendas (%)	>1% >5%	1%-5% 5%-15%	Analizar sectores que no reporten ventas	Ventas por zona geográfica	%Ventas por zona geográfica	80%	Anual	Ventas

**Cuadro 12: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Ventas y Despacho**  
**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Variaciones	PROCESO DE COMPRAS					Depart. Responsable de los Resultados
					¿Cómo va a contribuir el proceso en el logro de las metas?	Indicador Clave de Desempeño	VARIABLES a relacionar	Meta	Frecuencia de Reporte de Indicador	
FINANCIEROS	Disminuir los gastos generales	Gastos Generales por ventas	<5%	60-80%	Analizando stock mínimos y máximos de inventarios a fin de reducir gastos de almacenamiento.	Estudios de stocks mínimos y máximos	Gastos de almacenamiento /Gastos Generales	Disminuir el 5%	Mensual	Compras
	Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Índice de clientes satisfechos (%)	<1%	25%-32%	Analizar el cumplimiento de tiempo de los procesos de compra	Tiempo estimado de compras	Tiempo real de compra/ Tiempo estimado	80%	Mensual	Compras.
OPERATIVOS	Disminuir errores y defectos	Reprocesos de mantenimientos realizados (%)	>2%	20%-60%	Analizar los reprocesos causados por mala calidad de bienes o servicios comprados	Compras defectuosas o inadecuadas	Compras defectuosas o inadecuadas/ compras totales	0%	Trimestral	Compras
	Incrementar la capacidad productiva	Mejora de la productividad en servicios (%)	>1%	60%-90%	Analizar el cumplimiento de tiempo de los procesos de compra	Tiempo estimado de compras	Tiempo real de compra/ Tiempo estimado	Variación del 5% o menos	Trimestral	Compras
	Mejorar los ciclos de procesos de productos y servicios	Tiempo promedio de pedidos materia prima (días) Tiempo promedio de pedidos insumos	<3 días <10 días	30-180 días 100-210 días	Analizar el cumplimiento de tiempo de los procesos de compra	Tiempo estimado de compras	Tiempo real de compra/ Tiempo estimado	Variación del 5% o menos	Trimestral	Compras

**Cuadro 13 Cuadro de Mando Integral por Proceso de Compras**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**



	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Variaciones</b>	<b>PROCESO DE FACTURACION Y RECAUDACION</b>					<b>Departamento Responsable de los Resultados</b>
					<b>¿Cómo va a contribuir el proceso en el logro de las metas?</b>	<b>Indicador Clave de Desempeño</b>	<b>Variables a relacionar</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de Reporte de Indicador</b>	
<b>C L I E N T E S</b>	Disminuir el ciclo comercial	Días promedio de Cobro	<5 días	30-90 días	Realizar un análisis crediticio de los clientes más profundo	Cuentas por Cobrar Vencidas	Cuentas por Cobrar Vencidas/ Total de Cuenta por Cobrar	Menos del 5%	Semestral	Recaudación
	Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Índice de clientes satisfechos (%)	<1%	32%-25%	Analizar los cuellos de botella del proceso de facturación	Tiempo estimado por facturación	Tiempo real/ Tiempo estimado de facturación	Variación no mayor del 5%	Trimestral	Facturación
<b>P R O C E S O S</b>	Disminuir errores y defectos	Reprocesos de mantenimientos realizados (%)	>2%	20%-60%	Analizar las causas de los reprocesos en facturación	# Reprocesos en facturación	Reprocesos realizados/ Total de Facturaciones	No mayor del 20%	Trimestral	Facturación

**Cuadro 14: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Facturación y Recaudación**  
**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Variaciones	PROCESO DE GESTION FINANCIERA				Departamento Responsable de los Resultados	
					¿Cómo va a contribuir el proceso en el logro de las metas?	Indicador Clave de Desempeño	Variables a relacionar	Meta		Frecuencia de Reporte de Indicador
FINANCIERA	Mejora de margen de Utilidad	Margen de Utilidad	>2%	12%-25%	Controlar el cumplimiento del Presupuesto	Variación del presupuesto	Valor real/ Valor presupuestado	80%	Mensual	Contabilidad
		Ingresos	>30%	15%- 40%						
	Disminuir los gastos generales	Gastos Generales de Ventas	<5%	60%-80%	Administración eficiente de inventarios	Material obsoleto	Material Obsoleto/ Total de materiales	Menor al 5%	Mensual	Contabilidad
	Equilibrar ingresos y gastos	Ingreso sobre la Inversión	>3%	15%-35%	Realizar periódicamente un análisis del comportamiento de los ingresos y gastos, comparados con el patrimonio de la empresa.	ROA	Utilidad/Patrimonio	Superior al 30%	Anual	Planificación y marketing Gestión Financiera

**Cuadro 15: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Gestión Financiera**

Elaborado por: Las Autoras (2009)

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Variaciones	PROCESO DE GESTION INFORMATICA					Departamento Responsable de los Resultados
					¿Cómo va a contribuir el proceso en el logro de las metas?	Indicador Clave de Desempeño	Variables a relacionar	Meta	Frecuencia de Reporte de Indicador	
FINANCIERA	Disminuir los gastos generales	Gastos Generales por línea por venta	<5%	60%-80%	Optimizando el uso de los recursos informáticos.	Sub utilización de equipo informático	# equipos informáticos subutilizados/ # total de equipos	70%	Mensual	Sistemas
	Disminuir el ciclo comercial	Días promedio de Cobro	<5 días	30-90 días	Automatizando e implementado tecnología que permita el seguimiento de los clientes	Ciclo comercial	Comparación entre años	Disminuir el 5%	Semestral	Sistemas
CLIENTES	Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Índice de clientes satisfechos (%)	<1%	25%-32%	Implementando un sistema de Call Center que permita la medición automatizada de las consultas de clientes	Satisfacción del cliente	Comparación entre años	Incrementar el 1%	Trimestral	Sistemas.
PROCESOS	Disminuir errores y defectos	Reprocesos de mantenimientos realizados (%)	<2%	20%-60%	Desarrollando los programas necesarios para la automatización de los procesos	Reprocesos realizados	Comparación entre años	Disminuir por lo menos el 2%	Trimestral	Sistemas
	Incrementar la capacidad productiva	Mejora de la productividad en servicios (%)	>1%	60%-90%	Desarrollando los programas necesarios para la automatización de los procesos.	Automatización de Procesos	Comparación entre años	Incrementar el 1%	Trimestral	Sistemas
APRENDIZAJE	Integrar los sistemas informáticos	Monto de inversión en sistemas Informáticos (%)	5% de gastos generales	2-10%	Plan de integración de sistemas informáticos	Integración de sistemas informáticos	Sistemas integrados/ sistemas informáticos existentes en la empresa	80%	Anual	Sistemas

**Cuadro 16: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Gestión Informática**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Variaciones	PROCESO DE GESTION DE RECURSOS				Departamento Responsable de los Resultados	
					¿Cómo va a contribuir el proceso en el logro de las metas?	Indicador Clave de Desempeño	Variables a relacionar	Meta		Frecuencia de Reporte de Indicador
CLIENTES	Fortalecer la imagen de la empresa	Indice de Imagen (%)	>1%	40%-50%	Realizar un Plan de acción que mejora la imagen de la empresa	Indice de imagen de la empresa	Comparación entre años	Incrementar por lo menos el 1%	Anual	Recursos Humanos
	Lograr fidelidad en los clientes.	Indice de fidelidad de los clientes (%)	>1%	20%-40%	Realizar un Plan de acción que mejora la fidelidad de los clientes	Indice de fidelidad de los clientes	Comparación entre años	Incrementar por lo menos el 1%	Trimestral	Recursos Humanos
PROCESOS	Disminuir errores y defectos	Reprocesos de mantenimientos realizados (%)	<2%	20%-60%	Capacitar al personal clave para minimizar los errores o mejorar los procesos mediante la aplicación de nuevas técnicas o tecnología	Reprocesos realizados	Comparación entre años	Disminuir por lo menos el 2%	Trimestral	Recursos Humanos
APRENDIZAJE	Promover la formación y el desarrollo del personal.	Horas promedio de capacitación (%) Empleados Capacitados (%)	>8 horas >2%	45-100 horas 60%-90%	Realizar un Plan de Capacitación anual	Cumplimiento del Plan de capacitación	# horas de capacitación planificadas/ # real de horas de capacitación	Incremento de 16 horas Incremento del 5 %	Semestral Anual	Recursos Humanos
	Fortalecer el clima organizacional	Sugerencias de empleados puestas en practica (%) Índice de empleados satisfechos (unidades monetarias)	Mínimo 1 por cada Dpto. >1%	1-4 propuestas 60-85%	Elaboración e implementación de un sistemas de Sugerencias e Incentivos	Sugerencias puestas en práctica	# Sugerencias en marcha/ Total de sugerencias	Mínima 1 de cada departamento	Anual	Recursos Humanos

Cuadro 17: Cuadro de Mando Integral por Proceso de Gestión de Recursos

Elaborado por: Las Autoras (2009)

### **3.5. INFORME**

El informe final luego de haber levantado la información de campo, tabulado las encuestas, obtenido los resultados y propuesto la implementación de indicadores a través de Cuadro de mando integral, se resume en lo siguiente.

En un proceso de Cuadro de Mando Integral, la estrategia se desglosa en indicadores y metas específicas. Este proceso desarrolla la participación, la coincidencia y la descentralización de toma de decisiones, y la responsabilidad de alcanzar metas que se han formulado. En consecuencia debe haber un análisis sobre el del logro de las metas, del que Andelas Cía. Ltda. extraiga conclusiones sobre lo que se está haciendo bien, lo que no está funcionando y lo que se puede mejorar.

Es esencial que la información sobre el proceso del Cuadro de Mando Integral, sea fácilmente asequible y comprensible. Así como es importante, la formación del personal en el uso de las mediciones en cada perspectiva y la conformación de equipos de trabajo en los diferentes procesos. La formación y la información pueden ser proporcionadas con manuales, en intranet o en seminarios de grupos de hasta 20 personas.

Por lo comentado es imprescindible que Andelas Cía. Ltda. diseñe un monitoreo de sus indicadores que permita controlar el avance y cumplimiento de los objetivos.

Para ello se aplicará la técnica del semáforo, donde cada meta se mide con diferentes parámetros, así:

Resultado	Color	Significado
Si el logro está arriba del 80%	Se representa con el color verde 	EXCELENTE: Las metas se han alcanzado de acuerdo a lo planificado.
Si el logro es superior al 60% pero inferior al 80%	Es representado con el color amarillo 	ACEPTABLE: Las metas se han alcanzado en niveles razonables, precaución en la ejecución.
Si el logro es inferior al 60%	Se representa con el color rojo 	MINIMO: Las metas necesitan mejorar en su accionar para sean conseguidas.

**Cuadro 18: Técnica del semáforo para el monitoreo del Cuadro de Mando Integral**  
**Elaborado por: Las autoras (2009)**

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI de la empresa Andelas Cía. Ltda. Tendrá su estructura de acuerdo a la siguiente figura.

	Objetivos Estratégicos	Indicador Clave de Desempeño	Frecuencia	Meta	Variaciones	Resultados Anuales			Metas Corporativas			Metas reales			Variaciones		
						2005	2006	2007	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
FINANCIERA	Mejora de margen de Utilidad	Margen de Utilidad	Mensual	>2%	12%-25%	12.56%	14,11%	17,45%	19,45 %	21,45%	23,45%						
		Ingresos Operacionales ( dólares)	Mensual	>30% del año anterior	15%-40%	2.48	11.84	16.45	21.39	27.80	36.14						
	Disminuir los gastos generales en ventas	Gastos Generales por línea en ventas	Mensual	<5%	60%-80%	69.44%	67.11%	76.28%	72.46 %	68.84%	65.40%						
	Equilibrar ingresos y gastos	Ingreso sobre la Inversión	Anual	>3%	15%-35%	15.04%	26.52%	23.51%	25.86 %	28.45%	31.29%						
	Disminuir el ciclo comercial	Días promedio de Cobro	Semestral	<5 días	90-30 días	68	40	41	36	31	31						
CLIENTES	Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Índice de clientes satisfechos (%)	Trimestral	< 1%	25%-32%	N/A	N/A	N/A	30%	29%	28%						
	Fortalecer la imagen de la empresa	Índice de Imagen (%)	Anual	>1%	40%- 50%	N/A	N/A	N/A	40%	41.00%	42.00%						
	Lograr fidelidad en los clientes.	Índice de fidelidad de los clientes (%)	Trimestral	>1%	20%-40%	20%	33%	38%	20%	21%	22%						
	Ingresar a nuevos mercados.	Cuota de mercado de textiles (%)	Anual	>1%	1%- 5%	1.05%	1.98%	2.92%	2.95%	2.98%	3.01%						
		Cuota de mercado de prendas de vestir(%)	Anual	>2%	5%-15%	N/A	7.00%	12%	12.24 %	12.48%	12.73%						

P R O C E S O S	Disminuir errores y defectos	Reprocesos realizados (%)	Trimestral	<2%	20%-60%	N/A	N/A	N/A	60%	58%	56%						
	Incrementar la capacidad productiva	Mejora de la productividad en servicios (%)	Trimestral	>1%	1%- 90%	N/A	63.69%	86.51%	87.38%	88.25%	89.13%						
	Mejorar los ciclos de desarrollo de productos	# días reales de pedido de materia prima / # días estimados pedidos de materia prima  # días reales de pedido prendas de vestir / # días estimados pedidos de prendas de vestir	Trimestral	< 3 días  <10 días	30 - 180 días  100-210 días	250  210	180  180	110  150	107  140	104  130	101  120						
<b>Objetivos Estratégicos</b>		<b>Indicador Clave de Desempeño</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Resultados Anuales</b>			<b>Metas Corporativas</b>			<b>Metas reales</b>			<b>Variaciones</b>		
						<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
A P R E N D I Z A J E	Promover la formación y el desarrollo del personal.	Horas promedio de capacitación (%)	Semestral	> 8 horas	45-100 horas	45 horas	60 horas	49 horas	57	65	73						
		Empleados Capacitados (%)	Anual	>2%	60%- 90%	70%	61.0%	75.60%	77.60%	79.60%	81.60%						
	Fortalecer el clima organizacional	Sugerencias de empleados puestas en práctica (%)	Anual	Mínimo 1por cada dpto.	1- <sup>4</sup> propuestas	N/A	N/A	N/A	1	1	1						
		Índice de empleados satisfechos (%)	Anual	>1%	60%-85%	N/A	N/A	N/A	80%	81.00%	82.00%						
Integrar los sistemas informáticos	Monto de inversión en sistemas Informáticos (%)	Anual	5% de gtos generales	2%-10%	2.40%	1.68%	1.09%	5.00%	5.00%	5.00%							

**Cuadro 19: Cuadro de Mando Integral Andelas Cía. Ltda**  
**Elaborado por: Las autoras (2009)**



### 3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- ✓ El modelo de Cuadro de Mando Integral otorga a la empresa una estructura que expresa su visión y estrategia en términos concretos de objetivos e indicadores. El reto es crear un sistema que recoja información relevante y que la comunique a los empleados y socios.
- ✓ La empresa se basa en principios como: obtener beneficios (financiero), ofreciendo productos de calidad (clientes – proceso) y contando con empleados contentos (Aprendizaje); su objetivo, es combinar las cuatro perspectivas y sus indicadores de tal manera que todos ayuden al cumplimiento de la estrategia empresarial.
- ✓ El Mapa de Procesos existente en la empresa, ayuda a mejorar procesos y conseguir impactos en la rentabilidad a través de la disminución de los costos.
- ✓ Andelas Cía. Ltda., busca una consolidación financiera, mediante la utilización de una innovadora gerencia que asegure un conservador pero constante crecimiento financiero, utilizando el Cuadro de Mando Integral incluso como sustituto de Presupuestos. Esta consolidación basada siempre en el cumplimiento de expectativas de sus clientes, preocupación permanente de su satisfacción y constante estudio de nuevos productos y mercados.
- ✓ Cada área cuenta con personal capacitado, demandando que cada uno de ellos comprenda que es una pieza clave dentro de la institución, a través de planes de entrenamiento, capacitación y retribución con incentivos, este es un mecanismo muy poderoso para dirigir la atención del personal hacia los objetivos de la empresa y de la unidad de negocio.
- ✓ El Cuadro de Mando Integral ayuda a tener una visión mucho más clara de la estrategia de la empresa. La empresa en forma global debe conocerla y sobretodo hacer del BSC un proceso continuo, si quiere obtener sus beneficios.

### **Recomendaciones**

- ✓ Andelas Cía. Ltda. ha comprendido la importancia y el compromiso que conlleva la implementación de un Cuadro de Mando Integral, se sugiere que lo aplique buscando establecer los objetivos estratégicos de la forma más comunicativa y amistosa.
  
- ✓ Es conveniente incentivar el compromiso en las personas, el entendimiento de la trascendencia de un Cuadro de Mando Integral mediante un programa de capacitación y difusión.
  
- ✓ La existencia de un mapa de Procesos no asegura por sí solo el obtener mejores beneficios. Una correcta transmisión e implementación, y sobre todo una continua revisión de las mejoras necesarias, asegurará que la dirección consiga los resultados perseguidos; por lo que la dirección deberá preocuparse por que todos los miembros de la empresa conozcan y participen en su ejecución.
  
- ✓ Se recomienda prestar mayor importancia a la inversión inmaterial, generar procesos organizacionales utilizando herramientas de gestión y control, y ser de revisión continua, con planes de inversión de mantenimiento y soluciones integrales.
  
- ✓ Se recomienda fomentar el trabajo en equipo, es decir, compartir conocimientos u otros recursos que puedan tener impacto sobre la estrategia, contar con la disponibilidad de habilidades, talento, conocimiento para desempeñar las actividades requeridas por la estrategia.
  
- ✓ A más del Cuadro de Mando integral, sería conveniente que la empresa realice un análisis de los posibles riesgos externos y su impacto financiero, a fin de establecer estrategias emergentes y provisiones continuas.

## **Bibliografía**

1. KAPLAN, Robert y NORTON, David, (1997), "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL", Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España.
2. KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001), "COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL", Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España.
3. PACHECO, Juan Carlos; CASTAÑEDA Gilberto y CAICEDO, Carlos (2002), "INDICADORES INTEGRALES DE GESTION", Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá D.C. Colombia.
4. OHMAE, Kenichi (1997), "LA MENTE DEL STRATEGA", Ediciones Mc Graw Hill.
5. TRISCHLER, William E. (1998), "MEJORA DEL VALOR AÑADIDO EN LOS PROCESO, Ediciones Gestión 2000.
6. KARLÖF, Bengt (1999), "PRACTICA DE LA ESTRATEGIA", Ediciones Granica.
7. POIRIER – HOUSER (1994), "ALIANZAS EMPRESARIALES PARA LA MEJORA CONTINUA" Edic. Panorama.
8. PETER F.;Drucker (2003), "COMO MEDIR EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA", Ediciones Deusto.

## **Sitios Web**

- ✓ <http://www.5campus.com/LECCION/mapasestrategicos/INICIO.HTML>
- ✓ <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/INICIO.HTML>
- ✓ <http://www.5campus.com/LECCION/Cmando/INICIO.HTML>
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>
- ✓ [http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro\\_de\\_mando\\_integr al.pdf](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integr al.pdf)

- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmiyci.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/82.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/62/estycuadromando.htm>
- ✓ [http://www.fuem.um.es/pecmipyme/imgs/construccion\\_cuadro.jpg](http://www.fuem.um.es/pecmipyme/imgs/construccion_cuadro.jpg)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral.pdf>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/Image4675.gif&imgrefurl>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>
- ✓ <http://www.e-isualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

## **ANEXOS**

ANEXO 1

ORGANIGRAMA ANDELAS CIA LTDA - MATRIZ

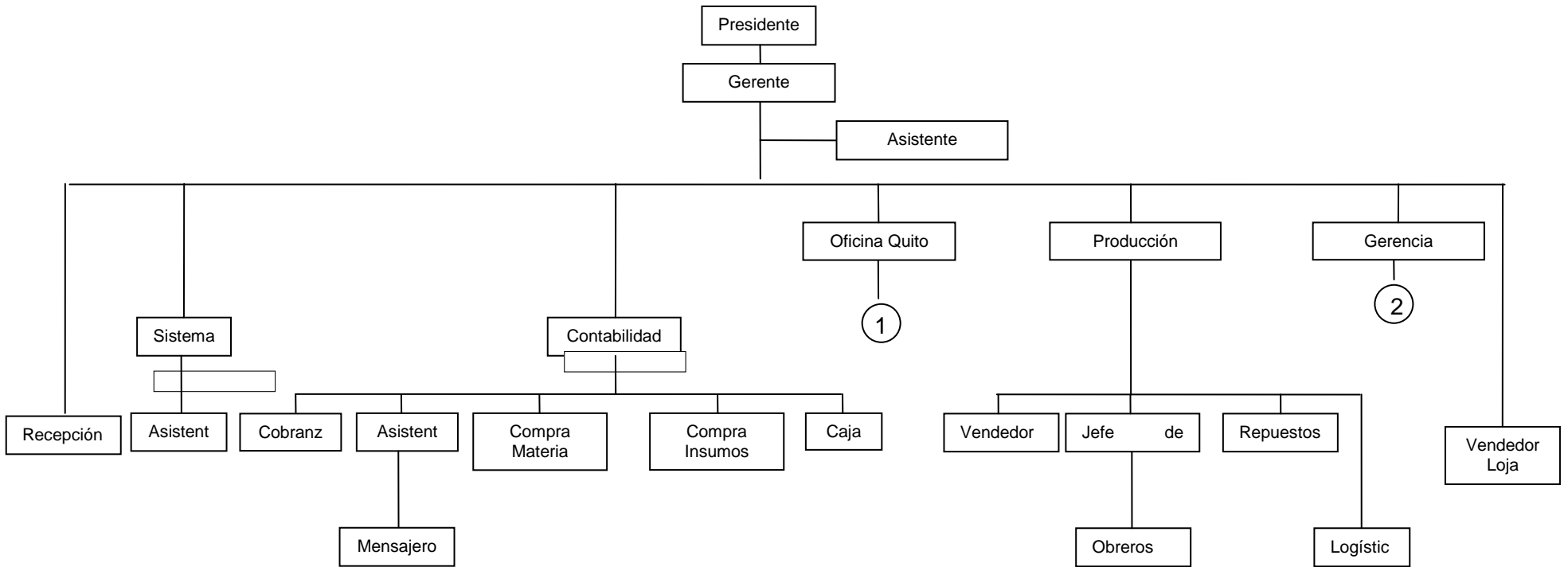


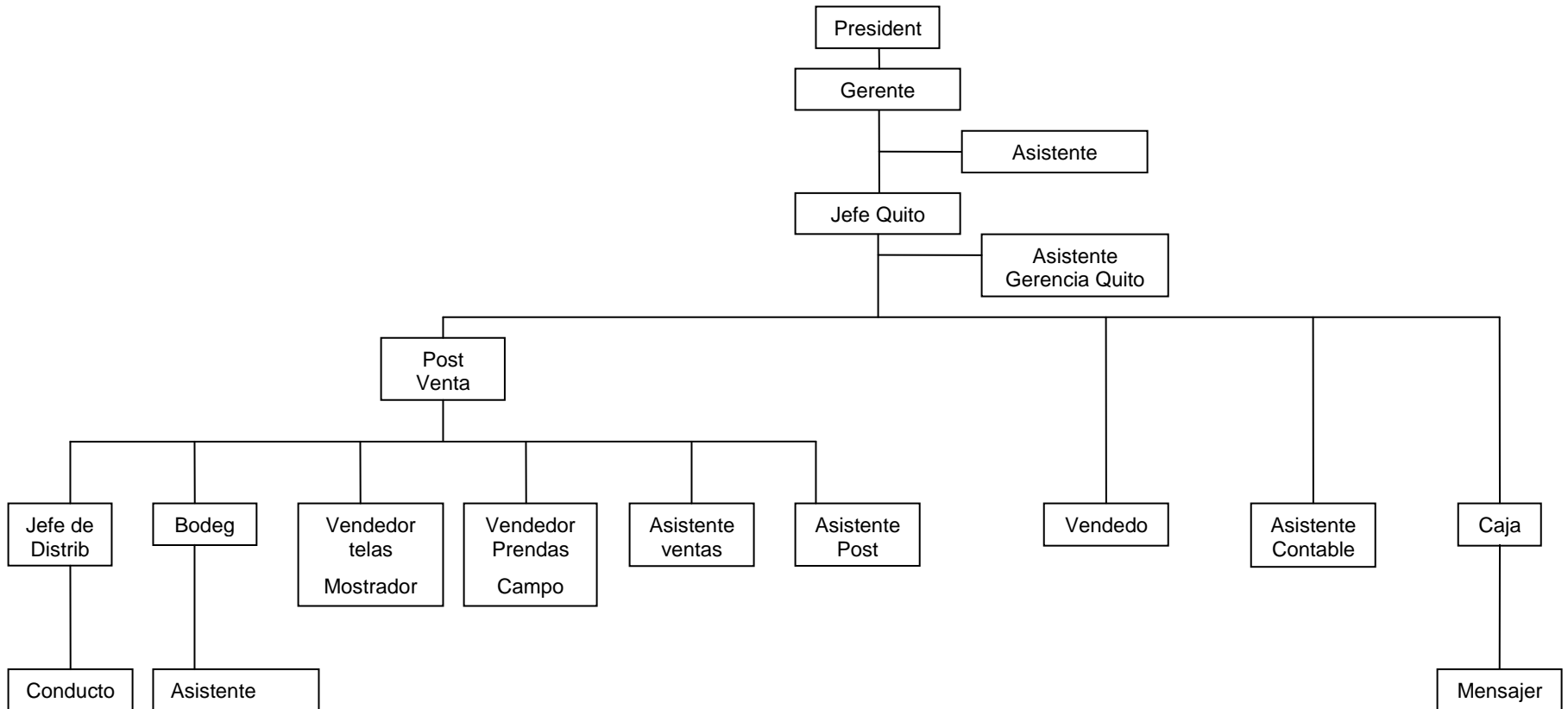
Figura 27: Organigrama Andelas Cía. Ltda.

Fuente: Andelas Cía. Ltda. (2008)

Elaborado por: Las Autoras

## ANEXO 2

### ORGANIGRAMA ANDELAS - QUITO



**Figura 28: Organigrama Andelas Cía. Ltda.**

**Fuente: Andelas Cía. Ltda. (2008)**

**Elaborado por: Las Autoras**

### ANEXO 3

#### Balances Generales (Expresado en dólares americanos)

	Al 31 de diciembre
<b>ACTIVOS</b>	<b>2006</b>
Efectivo	113,411.53
Inversiones	31,987.87
Cuentas por Cobrar Clientes	469,471.83
Otras Cuentas por Cobrar	141,822.86
Inventarios	985,140.79
Gastos Pagados por Anticipado	98,205.00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1,840,039.88</b>
Propiedad, Mobiliario y Equipo	46,012.41
(Menos) Depreciación Acumulada	(4,471.90)
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>41,540.51</b>
Activos Diferidos	46,895.73
(Menos) Amortización Acumulada	(6,046.89)
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>40,848.84</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>1,922,429.23</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Préstamos por Pagar	494,822.77
Cuentas por Pagar Comerciales	527,750.75
Acreedores Laborales	30,292.46
Acreedores Fiscales	41,513.46
Anticipos Clientes	115,216.48
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1,209,595.92</b>



<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,209,595.92</b>
<hr/>	
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Suscrito y Pagado	600,000.00
Reservas Legales	5,641.67
Resultado del Ejercicio	107,191.64
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>712,833.31</b>
<hr/>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,922,429.23</b>
<hr/>	

**Figura 29: Balance General Andelas Cía. Ltda.**

**Fuente : Andelas Cía. Ltda. (2008)**

**Elaborado por: Contabilidad**

## ANEXO 4

### Estado de Resultados

(Expresado en dólares americanos)

Al 31 de diciembre  
2006

#### INGRESOS

Ventas Netas	2,482,900.10
(Menos): Costo de Ventas	(2,171,099.79)
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>311,800.31</b>

#### GASTOS

(Menos): Egresos Operacionales	(296,020.06)
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>15,780.25</b>

Más: Ingresos por Representación	138,919.14
Más: Ingresos Financieros	23,565.97
(Menos): Egresos No Operacionales	-
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>178,265.36</b>

( Menos): 15% Participación Trabajadores	(27,075.33)
( Menos) : Impuesto a la Renta	(38,356.72)
( Menos) : Reserva Legal	(5,641.67)
<b>Utilidad Neta del Ejercicio:</b>	<b>107,191.64</b>

Figura 30: Estado de Resultados Andelas Cía. Ltda.

Fuente: Andelas Cía. Ltda. (2008)

Elaborado por: Contabilidad

## ANEXO 5

### Balances Generales (Expresado en dólares americanos)

<b>ACTIVOS</b>	<b>Al 31 de diciembre 2007</b>
Efectivo	171,775.44
Inversiones	146,153.30
Cuentas por Cobrar Clientes	1,309,667.91
Otras Cuentas por Cobrar	508,919.13
Inventarios	1,284,828.44
Gastos Pagados por Anticipado	57,708.54
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>3,479,052.76</b>
Propiedad, Mobiliario y Equipo	25,429.09
(Menos) Depreciación Acumulada	(296.88)
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>25,132.21</b>
Activos Diferidos	71,001.99
(Menos) Amortización Acumulada	(25,256.38)
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>45,745.61</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>3,549,930.58</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Préstamos por Pagar	411,430.95
Cuentas por Pagar Comerciales	514,927.21
Acreedores Laborales	116,989.06

Acreedores Fiscales	54,278.14
Anticipos Clientes	778,931.32
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1,876,556.68</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,876,556.68</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Suscrito y Pagado	1,200,000.00
Reservas Legales	29,590.88
Resultado del Ejercicio	443,783.02
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>1,673,373.90</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3,549,930.58</b>

**Figura 31: Balance General Andelas Cía. Ltda.**

**Fuente: Andelas Cía. Ltda. (2008)**

**Elaborado por: Contabilidad**

## ANEXO 6

### Estado de Resultados (Expresado en dólares americanos)

	Al 31 de diciembre 2007
<b>INGRESOS</b>	
Ventas Netas	11,846,140.64
(Menos): Costo de Ventas	(10,175,204.88)
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>1,670,935.76</b>
<b>GASTOS</b>	<b>1,670,935.76</b>
(Menos): Egresos Operacionales	(1,311,089.51)
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>359,846.25</b>
Más: Ingresos por Representación	369,999.17
Más: Ingresos Financieros	2529.44
(Menos): Egresos No Operacionales	(57,339.19)
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>675,035.67</b>
( Menos): 15% Participación Trabajadores	(104,389.22)
( Menos) : Impuesto a la Renta	(103,506.43)
( Menos) : Reserva Legal	(23,357.00)
<b>Utilidad Neta del Ejercicio:</b>	<b>443,783.02</b>

Figura 32: Estado de resultados Andelas Cía. Ltda.

Fuente: Andelas Cía. Ltda. (2008)

Elaborado por: Contabilidad

**ANEXO 7**  
**BALANCE GENERAL**

	<b>Al 31 de diciembre 2008</b>
<b>ACTIVOS</b>	
Efectivo	215,061.89
Inversiones	765,373.18
Cuentas por Cobrar Clientes	1,870,517.16
Otras Cuentas por Cobrar	207,950.13
Inventarios	3,452,891.39
Gastos Pagados por Anticipado	47,191.51
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>6,558,985.26</b>
Propiedad, Mobiliario y Equipo	495,465.42
(Menos) Depreciación Acumulada	(10,660.44)
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>484,804.98</b>
Activos Diferidos	95,764.86
(Menos) Amortización Acumulada	(56,306.80)
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>39,458.06</b>
Otros Activos	111,397.72
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>7,194,646.02</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Préstamos por Pagar	3,120,371.95
Cuentas por Pagar Comerciales	697,817.54
Acreedores Laborales	157,857.33
Acreedores Fiscales	66,933.15
Anticipos Clientes	919,714.15
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>4,962,694.12</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4,962,694.12</b>

<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Suscrito y Pagado	1,650,000.00
Reservas Legales	57,208.93
Resultado del Ejercicio	524,742.97
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>2,231,951.90</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>7,194,646.02</b>

**Figura 33: Balance General Andelas Cía. Ltda.**

**Fuente: Andelas Cía. Ltda. (2008)**

**Elaborado por: Contabilidad**

## ANEXO 8

**Estado de Resultados**  
**(Expresado en dólares americanos)**  
**Al 31 de diciembre 2008**

<b>INGRESOS</b>	
Ventas Netas	16,449,856.12
(Menos): Costo de Ventas	(13,578,715.22)
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>2,871,140.90</b>
<b>GASTOS</b>	<b>2,871,140.90</b>
(Menos): Egresos Operacionales	(2,409,242.39)
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>461,898.51</b>
Más: Ingresos por Representación	337,124.85
Más: Ingresos Financieros	153,436.40
(Menos): Egresos No Operacionales	(138,003.49)
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>814,456.27</b>
( Menos): 15% Participación Trabajadores	(130,166.71)
( Menos) : Impuesto a la Renta	(131,928.54)
( Menos) : Reserva Legal	(27,618.05)
<b>Utilidad Neta del Ejercicio:</b>	<b>524,742.97</b>

**Figura 34: Estado de resultados Andelas Cía. Ltda.**

**Fuente: Andelas Cía. Ltda (2008)**

**Realizado por: Contabilidad**



## ANEXO 9

### CUESTIONARIO

<b>Objetivo:</b>	Recolectar información sobre la utilización de las herramientas de un sistema de gestión estratégica y de control en la empresa.
<b>Área:</b>	Andelas Cía. Ltda.
<b>Dirigido a:</b>	Jefaturas de procesos

**Instrucciones:** Leer primero las preguntas; y, para contestar marque una (X) en la respuesta que a su criterio crea la más acertada.

DATOS GENERALES:

No.	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	¿Conoce cuál es la misión de la empresa?		
2	¿Conoce cuál es la visión de la empresa?		
3	¿Sabe usted cuáles son los objetivos empresariales?		
4	¿Conoce usted la estrategia para alcanzar la misión de la empresa?		

PERSPECTIVA FINANCIERA:

No.	Pregunta	Respuesta		
		SI	NO	DESCONOCE
1	¿Cuenta la empresa con indicadores financieros para medir la rentabilidad?			
2	¿La empresa realiza presupuestos anuales en base a sus objetivos?			
3	¿Se realiza análisis de estrategias para incrementar ingresos?			
4	¿Se realiza análisis de estrategias para disminuir costos?			
5	¿La empresa posee políticas de inversión?			
6	¿Los objetivos financieros son claramente definidos, medibles y alineados a la misión?			
7	¿Se han establecido indicadores que midan el impacto de cada proceso en la rentabilidad?			

PERSPECTIVA DE CLIENTES:

No	Pregunta	Respuesta		
		SI	NO	DESCONOCE
1	¿La empresa tiene definido su mercado actual?			
2	¿Realizan investigación para ampliar el nicho de mercado?			
3	¿Posee indicadores de satisfacción al cliente?			
4	¿La empresa mide tiempos de espera de los clientes para la entrega de bienes y servicios			
5	¿Existen programas de acción para corregir debilidades de la satisfacción al cliente?			
6	¿Se realiza mediciones sobre la Imagen corporativa frente a sus clientes?			

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

No	Pregunta	Respuesta		
		SI	NO	DESCONOCE
1	¿Se capacita a las personas en normas de calidad y manejo de procesos?			
2	¿Se ha determinado el costo de cada uno de los procesos de la empresa?			
3	¿Los procesos de la empresa son desarrollados, documentados y comunicados al persona de la empresa			
4	¿Se han identificado los cuellos de botella en cada			

	proceso de la empresa?			
5	¿Le empresa tiene claramente definida la cadena de valor de sus procesos internos?			

PERSPECIVA DE APRENDIZAJE.

No.	Pregunta	Respuesta		
		SI	NO	DESCONOCE
1	¿La empresa recolecta y analiza las ideas generadas por sus empleados para generar cambios?			
2	¿Los objetivos relacionados con el personal son claramente definidos, medibles y alineados a la misión?			
3	¿Posee indicadores que permitan medir las mejoras generadas en los procesos internos por sugerencias del personal?			
4	¿Se cuenta con un instrumento de medición del desempeño del personal?			
5	¿Se tiene identificado al personal clave de la cadena de valor de la empresa?			
6	¿Se mide la rotación del personal clave?			
7	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para el personal clave?			
8	¿Posee un sistema de incentivos que permita la recolección de sugerencia que permitan el mejoramiento de los procesos?			

No.	Pregunta	Respuesta		
		MUCHO	POCO	NADA
1	¿Su jefe inmediato apoya sus ideas y permite su aplicación en el desarrollo de su trabajo?			
2	¿Los beneficios que otorga la empresa satisfacen sus aspiraciones?			
3	¿El nivel de capacitación que la empresa le ha otorgado lo considera?			

No.	Pregunta	Mejora	Permanece igual
1	¿Qué efecto sobre la gestión empresarial tendrá la aplicación de indicadores financieros alineados a la misión y la estrategia?		
2	¿Qué efecto sobre la gestión empresarial tendrá la aplicación de indicadores relacionados con los clientes alineados a la misión y la estrategia?		
3	¿Qué efecto sobre la gestión empresarial tendrán la aplicación de indicadores relacionados con los procesos internos alineados a la misión y la estrategia?		
4	¿Qué efecto sobre la gestión empresarial tendrá la aplicación de indicadores financieros alineados a la misión y la estrategia?		

Encuestado por:	
Fecha:	

## ANEXO 10

Constitución de la Compañía ANDELAS CIA. LTDA.

EL SEÑOR CARLOS ANDRADE CARRASCO Y OTROS

POR \$ 2.000.000,00

“En la ciudad de Ambato, Capital de la Provincia de Tungurahua, República del Ecuador, hoy día miércoles veinte y uno de Abril de mil novecientos noventa y tres. DOCTOR HERNAN SANTAMARIA SANCHO, notario quinto de este cantón, comparecen el señor CARLOS ANDRADE CARRASCO, casado; el señor CARLOS ANDRADE LASCANO, casado; el señor OSWALDO ANDRADE LASCANO, casado; el señor EDGAR ANDRADE LASCANO, soltero; y el señor RICARDO ANDRADE LASCANO, casado; todos los comparecientes son ecuatorianos, mayores de edad, domiciliados en esta ciudad, capaces según la ley, a quienes de conocerles, doy fe; y me presentan una minuta, para que sea elevada a escritura pública, la misma que es del tenor literal siguiente:- “SEÑOR NOTARIO:- En el registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar una de las que conste CONSTITUCION DE UNA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, de conformidad con las cláusulas que constan a continuación:- PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Comparecen al otorgamiento y suscripción de la siguiente escritura, por sus propios y personales derechos los señores: CARLOS ANDRADE CARRASCO, casado, domiciliado en Ambato; CALOS ANDRADE LASCANO, casado, domiciliado en Ambato; OSWALDO ANDRADE LASCANO, casado, domiciliado en Ambato; EDGAR ANDRADE LASCANO, soltero, domiciliado en Ambato; RICARDO ANDRADE LASCANO, casado, domiciliado en Ambato. Los comparecientes son ecuatorianos, mayores de edad, legalmente capaces para contratar y obligarse.- SEGUNDA.- CONSTITUCION.- Los comparecientes convienen a constituir con un efecto lo hacen, a través de este único acto, una COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se regirá por la ley de la materia, los códigos de comercio civil en su orden y los estatutos que constan a continuación:- TERCERA.- ESTATUTOS SOCIALES:- ARTICULO PRIMERO.- DOMICILIO, NACIONALIDAD Y DENOMINACION.- Con domicilio principal en la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua, los comparecientes constituyen una Compañía de Responsabilidad Limitada, de Nacionalidad Ecuatoriana, que tendrá

como denominación: "CARLOS ANDRADE CARRASCO E HIJOS, ANDELAS COMPAÑÍA LIMITADA".- Mediante el trámite de Ley y por resolución de la Junta General de Socios, la compañía podrá establecer sucursales o agencias en otros lugares del país o del exterior.- ARTICULO SEGUNDO.- LA COMPAÑÍA que se constituye en virtud de este instrumento, tendrá una duración de CUARENTA AÑOS, contados a partir de la inscripción del mismo en el registro mercantil, plazo que podrá ampliarse o restringirse en virtud de la resolución legalmente adoptada por la Junta General de Socios y mediante el trámite de Ley.- ARTICULO TERCERO.- OBJETO SOCIAL.- La compañía tendrá por objeto la realización por cuenta propia o de terceros o asociados con terceros de las siguientes actividades: distribución, comercialización, importación y compra-venta de productos elaborados a base de fibras textiles y lanas, fabricación de lanas, hilos, telas y en general productos elaborados a base de fibras textiles. Importación y exportación, compra-venta, representación y consignación de materiales sintéticos, plásticos y materias primas para la industria plástica y textil, así como también de productos elaborados y semielaborados que se relacionen con ella. Distribución y compra-venta de cortinas, sábanas, fundas, servilletas, manteles, frazadas, cobertores, colchas de materiales textiles. Compra-venta, importación, exportación, distribución y representación de materias primas y productos elaborados y manufacturados textiles, comprendidos sus procesos de industrialización y comercialización, así como sus actividades afines, preparatorias y derivadas. Importación y distribución de productos químicos para tratar papel, tela, lana, plásticos y afines. Compra-venta de envases textiles o plásticos, herramientas y compra de maquinarias de uso industrial. Comercialización de ropa interior y de vestir. Podrá también dedicarse a la explotación de establecimientos agrícolas y ganaderos. Ganadero en la cría, engorde e invernada de ganado vacuno, ovino, porcino, caprino, equino, avícola. Agrícola para la producción y venta de especies cerealeras, oleaginosas, graníferas, forrajeras, fibrosas, yerbateras, frutícolas, forestales, apícolas y granjeras. Compra-venta, acopio, importación, exportación, consignación y distribución y la instalación de depósitos, ferias referentes a los productos originados en la realización del objeto agropecuario y ganadero, sus subproductos y derivados, semielaborados, o naturales, tales como. Carnes, huevos, lanas, quesos, frutas. Acopio, compra y venta de semillas, cereales. Exploración de actividades agrícolas y agroindustriales en general. Compra-venta, consignación, permuta, distribución,

importación y exportación de automotores, camiones, tractores, motores, nuevos y usados, sus repuestos y accesorios. Comercialización de fibras animales, vegetales, artificiales y sintéticas. Para el cumplimiento de su objeto social la Compañía puede importar, exportar, representar y negociar sobre toda clase de bienes destinados a su objeto social; podrá proveerse de todos los usos, técnicas, patentes, métodos o desarrollar por su propia cuenta las mismas; puede usar las figuras mercantiles de comisión, mandato, distribución, concesión, subdistribución relacionadas con su objeto social. Además podrá iniciar, desarrollar, tramitar, concluir y desistir de toda clase de actos, convenios, contratos, u obligaciones, permitidas por las leyes, usos, costumbres en relación a su objeto social. Para el desenvolvimiento de su objeto social, la compañía efectuará todos los actos y contratos de carácter civil o comercial que sean necesarios; podrá constituirse en agente comisionista o consignataria en actividad propias del giro comercial y de negocios; y, podrá desarrollar su objeto social por cuenta propia a través de terceras personas. Sin perjuicio de las prohibiciones prevista en otras leyes, la Compañía no se dedicara a ninguna de las actividades contempladas en el artículo diecisiete de la Ley General de Bancos ni Arrendamiento Mercantil. La compañía esta facultada para ejercer la agencia y la representación de empresas nacionales o extranjeras afines y formar parte de otras Compañías existente o que se constituyan, aun que no exista afinidad de objeto sociales.- ARTICULO CUARTO.- CAPITAL SOCIAL.- El capital social de la compañía es de DOS MILLONES DE SUCRES (2.000.000,00), divididos en dos mil participaciones de un mil sucres cada una.- ARTICULO QUINTO.-CERTIFICADOS DE APORTACION.- La compañía entregara a cada socio un certificado de aportación en el que constara necesariamente su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde. Este certificado ira suscrito por el Presidente y el Gerente General de la Compañía. Los Socios podrán transferir sus participaciones, siempre que fueren autorizados únicamente por el capital social, ofreciéndolas en primer termino a los otros socios, quienes tendrán derecho preferente a la adquisición a prorrata de su participación social.- ARTICULO SEXTO.- AUMENTO DE CAPITAL.- Cuando la Junta General decidiere el aumento de capital de la Compañía, los socios tendrán derecho preferente para suscribirlo a prorrata de su participación en el capital social.- ARTICULO SEPTIMO.- RESERVAS.- La compañía formara un fondo de reserva, hasta que este alcance por lo menos el veinte por ciento del capital social. Para este efecto,



en cada ejercicio económico anual se destinara un cinco por ciento de las utilidades liquidas y realizadas. En cualquier tiempo, la Junta General podrá aprobar la formación de fondos de reserva especiales, en cuyo caso, decidirán igualmente el porcentaje de las utilidades que se destinaran al efecto. ARTICULO OCTAVO.- RESPONSABILIDAD Y BENEFICIOS.- La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus participaciones y percibirán los beneficios a prorrata de su participación pagada.- ARTICULO NOVENO.- ADMINISTRACION.- La compañía estará gobernada por la Junta General de socios y administrada por el Presidente y el Gerente General.- ARTICULO DECIMO.- JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La Junta General de socios, integrada por los socios legalmente convocados y reunidos, es órgano máximo de gobierno y dirección de la compañía; se reunirá ordinariamente una vez al año, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico anual, y extraordinariamente en cualquier época al menos tres veces durante el año. La Junta General se reunirá previa convocatoria cursada por el Presidente o el Gerente General por su propia iniciativa o a solicitud del socio o de los socios que representen por los menos el diez por ciento del capital, mediante notificación escrita enviada a cada uno de los socios, a su dirección domiciliaria registrada en la Compañía, con una anticipación de por los menos ocho días al fijado para la reunión. La Junta General se reunirá con la concurrencia de más de la mitad del capital social para la primera convocatoria y salvo disposición en contrario de la ley, con el número de asistentes para la segunda, particular que se hará constar en la respectiva convocatoria. Las decisiones de la Junta General, se adoptara por simple mayoría de votos del capital social presente a la Junta, cada participación de un mil sucres dará derecho a un voto. A las Juntas los socios podrán asistir personalmente o por medio de representantes, cuya calidad se acreditara mediante simple carta- poder especial para cada sesión, a menos que el representante ostente poder notarial legalmente conferido.- En la Junta solo podrá tratarse de los asuntos constantes en la convocatoria, bajo sanción de nulidad, salvo las acepciones de ley la junta será dirigida por el Presidente y actuara como Secretario el Gerente General de la Compañía. De cada sesión, se levanta un acta que contendrá las deliberaciones y resoluciones e ira firmada por el Presidente y el Gerente General actuantes. Al amparo de lo dispuesto en los artículos ciento veinte y uno y doscientos ochenta en la ley de compañías, los socios podrán constituirse en Junta General, siempre que se encontrare presente la totalidad del capital social y

decidiere constituirse en Junta General, para tratar sobre asuntos que fueren igualmente aprobados por unanimidad. En estos casos, el acta deberá llevar la firma de todos los socios.- ARTICULO DECIMO PRIMERO.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.- La junta General resolverá sobre los asuntos relativos a los negocios sociales que sean de su competencia de acuerdo a la ley y a los presentes estatutos. Además de las atribuciones que le confiere la ley, corresponde a la Junta General: a) Nombrar y remover a los funcionarios que de acuerdo al estatuto son de su elección; reconocer y resolver sobre las renunciaciones que estos le presentaren y fijar, en cada caso su remuneración; b) Conocer las cuentas y balances , informes y demás documentos que le fueren presentados y dictar las resoluciones que correspondan; c) Resolver acerca del reparto de beneficios sociales, d) Facultar al Gerente General para que actúe por medio de apoderados generales; e) Acordar modificaciones al estatuto social; f) decidir acerca de la constitución y destino de reservas especiales, y, las demás que le confiere la ley y estatuto; g) Nombrar a Gerentes de área.- ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- PRESIDENTE.- La Junta General de socios elegirá cada año al Presidente de la Compañía. Podrá ser elegido. En caso de ausencia temporal o definitiva del Presidente, le subrogará la persona que fuere designada por la Junta para el efecto, mientras dura la ausencia en el primer caso o hasta que se cumpla el periodo para el cual fue elegido el titular en el segundo.- ARTICULO DECIMO TERCERO.- GERENTE GENERAL.- La Junta General elegirá cada año al Gerente General de la Compañía el que podrá ser o no socio de la misma, pudiendo ser reelegido. En caso de ausencia temporal a definitiva o impedimento del Gerente General para actuar, le subrogará de inmediato el Presidente con todas sus atribuciones y deberes mientras dure la ausencia temporal o hasta quien la Junta resuelva sobre el particular en caso de que la ausencia fuere definitiva. El Gerente General ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, en todos los actos y contratos pertenecientes a su giro normal, con las limitaciones que le impone la Ley de compañías vigente. EL GERENTE GENERAL esta especialmente facultado para aceptar y suscribir toda clase de documentos tales como: letras de cambio, pagares, giros cheques, contratos de mutuo, con las limitaciones aplicadas a cada caso. El Gerente General podrá realizar negocios de conformidad a las exigencias relativas al giro económico de la empresa.- ARTICULO DECIMO CUARTO.- ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.- a) Convocar y presidir la sesión de la Junta General de Socios; b) Autorizar con su firma en unión del

Gerente General, los certificados de aportación y las actas de sesiones de Junta General, con el Secretario; c) Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y resoluciones de la Junta General.- ARTICULO DECIMO QUINTO.- ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL.- Son atribuciones del Gerente General, además de las que la ley señale a los administradores: a) Convocar a la Junta General de socios y actuar como Secretario de este organismo; b) organizar y dirigir las dependencias de la Compañía; c) Nombrar y remover al personal de la Compañía y fijar sus remuneraciones y decidir sobre las renunciaciones que le fueren presentadas; d) suscribir en representación de la Compañía todos los actos y contratos pertinentes a su giro normal; e) Contratar y aceptar créditos, f) actuar por medio de apoderados, debiendo para los generales, obtener autorización previa de la Junta General; g) Tomar bajo su responsabilidad la caja y los valores de la Compañía; h) Presentar a la Junta General Ordinaria, la documentación que se señala en el Artículo ciento veinte y seis de la Ley de Compañías.- ARTICULO DECIMO SEXTO.- NOMBRAMIENTOS.- El nombramiento del Presidente será suscrito por el Gerente General y el de este por el Presidente. El Nombramiento debidamente inscrito se tendrá como documento suficiente para acreditar la calidad que a cada uno le corresponde.- CUARTA.- DISPOSICIONES GENERALES.- PRIMERA.-INTERPRETACION.- Corresponde a la Junta General de Socios la interpretación de los estatutos sociales, a si como la resolución de la Junta General de Socios. Hallándose la Compañía en situación de disolución, de no resolverse su reactivación, se procederá a su liquidación, en cuyo caso, actuara como liquidador el Gerente General en ejercicio, al momento de declararse la disolución, salvo que existiere resolución en contrario en la Junta General.- TERCERA.- SUSCRIPCION Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL.- El Capital Social de DOS MILLONES DE SUCRES (\$ 2'000.000,00) determinado en el Artículo Cuarto de los estatutos se encuentra íntegramente suscrito y ha sido pagado por los socios de conformidad con el cuadro que se detalla a continuación:

<b>SOCIOS</b>	<b>PART. SUSC.</b>	<b>NUM. CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>CAPITAL</b>
CARLOS ANDRADE CARRASCO	400	400.000	200.000	200.00
CARLOS ANDRADE LASCANO	400	400.000	200.000	200.000
OSWALDO ANDRADE LASCANO	400	400.000	200.000	200.000
EDGAR ANDRADE LASCANO	400	400.000	200.000	200.000
RICARDO ANDRADE LASCANO	400	400.000	200.000	200.000
<b>TOTALES</b>	<b>2.000</b>	<b>2'000.000</b>	<b>1'000.000</b>	<b>2'000.000</b>

El capital insoluto será pagado en el plazo de un año, contado a partir de la inscripción de esta escritura. Usted Señor Notario se servirá agregar las demás cláusulas de estilo para la plena validez de este instrumento.- (f).- R. Sevilla C.- Dr. Ernesto Sevilla Callejas.- Mat. 185.- Hasta aquí la minuta, que los otorgantes la aprueban en todas sus partes, la misma que queda elevada a escritura publica, con toda su validez legal. Y leída que les fue, por mi el Notario, íntegramente, esta escritura a los otorgantes, de lo que también doy fe, aquellos la ratifican y suscriben conmigo; todo lo cual se verificó en unidad de acto.- Doy fe.

f) C. Andrade.- 1800018317

J. Andrade.- 1801072719

Ing. Andrade L.- 1801343458

Ing. Andrade.- 1801447945

Ricardo Andrade.- 180168923

El Notario H. Santamaría S. "Certifico Nº 010, Certificación.- El Banco del Tungurahua S.A. tiene a bien certificar que la Compañía CARLOS ANDRADE CARRASCO E HIJOS "ANDELAS CIA. LTDA.", mantiene una cuenta de integración d capital por la suma de \$ 1'000.000,00 (UN MILLON DE SUCRES) la forma de aportación es la siguiente:

CARLOS ANDRADE CARRASCO	200.000,00
CARLOS ANDRADE LASCANO	200.000,00
OSWALDO ANDRADE LASCANO	200.000,00
EDGAR ANDRADE LASCANO	200.000,00
RICARDO ANDRADE LASCANO	200.000,00
TOTAL	\$ 1'000.000,00

Es todo cuanto podemos certificar en honor a la verdad, pudiendo los interesados hacer uso del presente documento en la forma que estimare conveniente.- Ambato, 19 de Abril de 1.993.- Lo certifico. Banco del Tungurahua S.A. Casa Matriz Ambato. M. Elizabeth Vargas C.- Ing. Marco Viteri Toro Gerente.

**CERTIFICO:**

Que al margen de la escritura matriz de Constitución de la Compañía precedente, tome nota de la resolución número: 03.5.1.1.031 de fecha 12 de Mayo de 1.993, dictada por el Sr. Doctor Freddy Rodríguez García, Intendente de Compañías Ambato, mediante la cual se aprueba dicha Compañía.

## ANEXO 11

### a) ANALISIS DE PREGUNTAS RELACIONADA CON DATOS GENERALES.

Los resultados de la encuesta realizada en aspectos Generales de la empresa, se presentan mediante el siguiente gráfico:

DATOS GENERALES					
PREGUNTAS		CANTIDAD		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
1	¿Conoce cuál es la misión de la empresa?	7	3	70%	30%
2	¿Conoce cuál es la visión de la empresa?	7	3	70%	30%
3	¿Sabe usted cuáles son los objetivos empresariales?	3	7	30%	70%
4	¿Conoce usted la estrategia para alcanzar la misión de la empresa?	4	6	40%	60%

#### Cuadro 5: Resultados de las encuestas de la Perspectiva General

Elaborado por: Las Autoras (2009)

### PERSPECTIVA FINANCIERA

El 70% del personal que ocupa un cargo de jefatura conoce tanto la misión como la visión de la empresa, pese a que no existe un plan de difusión formal. El 30% conoce claramente los objetivos empresariales; y el 40% conoce la estrategia para alcanzar la misión que persigue la organización. Considerando que no están definidos los objetivos, ni posee una estrategia vinculada con la misión, es comprensible La información respecto a la información financiera proporciona las siguientes pautas: que

las jefaturas más allegadas a aspectos de planificación sean los que informalmente conozcan los objetivos y estrategias que pretende Andelas Cía. Ltda.

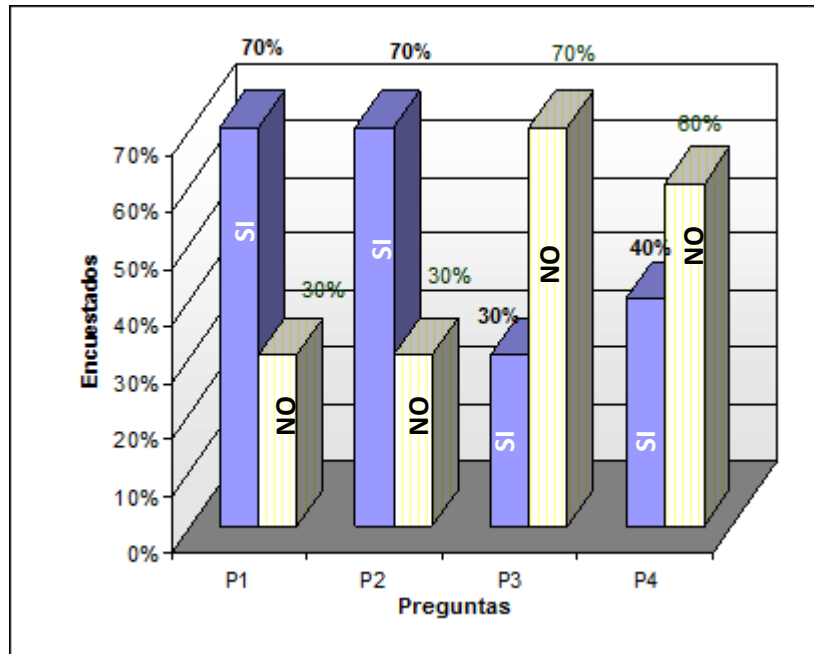
**Interpretación:**

Las encuesta fueron aplicadas al personal que ocupa jefaturas de los distintos departamentos de la empresa, al estar ellos inmersos en la planificación y reuniones gerenciales, conocen de manera informal su misión y visión, así como los objetivos que persigue y las estrategias que aplica. Sin embargo es importante definir objetivos y estrategias de manera formal, e iniciar un plan de difusión que incluya integralmente a todo el personal de Andelas Cía. Ltda.

**b) ANALISIS DE PREGUNTAS RELACIONADA CON DATOS GENERALES.**

Los resultados de la encuesta realizada en aspectos Generales de la empresa, se presentan mediante el siguiente gráfico:

DATOS GENERALES					
PREGUNTAS		CANTIDAD		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
1	¿Conoce cuál es la misión de la empresa?	7	3	70%	30%
2	¿Conoce cuál es la visión de la empresa?	7	3	70%	30%
3	¿Sabe usted cuáles son los objetivos empresariales?	3	7	30%	70%
4	¿Conoce usted la estrategia para alcanzar la misión de la empresa?	4	6	40%	60%



**Figura 12: Resultados de las encuestas de la Perspectiva General**

**Elaborado por: Las Autoras (2009)**

### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

El 70% del personal que ocupa un cargo de jefatura conoce tanto la misión como la visión de la empresa, pese a que no existe un plan de difusión formal.

El 30% conoce claramente los objetivos empresariales; y el 40% conoce la estrategia para alcanzar la misión que persigue la organización. Considerando que no están definidos los objetivos, ni posee una estrategia vinculada con la misión, es comprensible que las jefaturas más allegadas a aspectos de planificación sean los que informalmente conozcan los objetivos y estrategias que pretende Andelas Cía. Ltda.

#### **Interpretación:**

Las encuesta fueron aplicadas al personal que ocupa jefaturas de los distintos departamentos de la empresa, al estar ellos inmersos en la planificación y reuniones manera informal su misión y visión, así como los objetivos que persigue y las



estrategias que aplica. Sin embargo es importante la misión y visión, así como los objetivos que persigue y las estrategias que aplica, es importante que incluya integralmente a todo el personal de Andelas Cía. Ltda.

**a) ANALISIS DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA PERSPECTIVA FINANCIERA.**

La información respecto a la información financiera proporciona las siguientes pautas:

PERSPECTIVA FINANCIERA						
PREGUNTAS	CANTIDAD			PORCENTAJE		
	SI	NO	DESCONOCE	SI	NO	DESCONOCE
1 ¿Cuenta la empresa con indicadores financieros para medir la rentabilidad?	5	3	2	50%	30%	20%
2 ¿La empresa realiza presupuestos anuales en base a sus objetivos?	7	3	0	70%	30%	0%
3 ¿Se realiza análisis de estrategias para incrementar ingresos?	5	1	4	50%	10%	40%
4 ¿Se realiza análisis de estrategias para disminuir costos?	5	2	3	50%	20%	30%
5 ¿La empresa posee políticas de inversión?	8	0	2	80%	0%	20%
6 ¿Los objetivos financieros son claramente definidos, medibles y alineados a la misión?	2	5	3	20%	50%	30%
7 ¿Se han establecido indicadores que midan el impacto de cada proceso en la rentabilidad?	0	6	4	0%	60%	40%

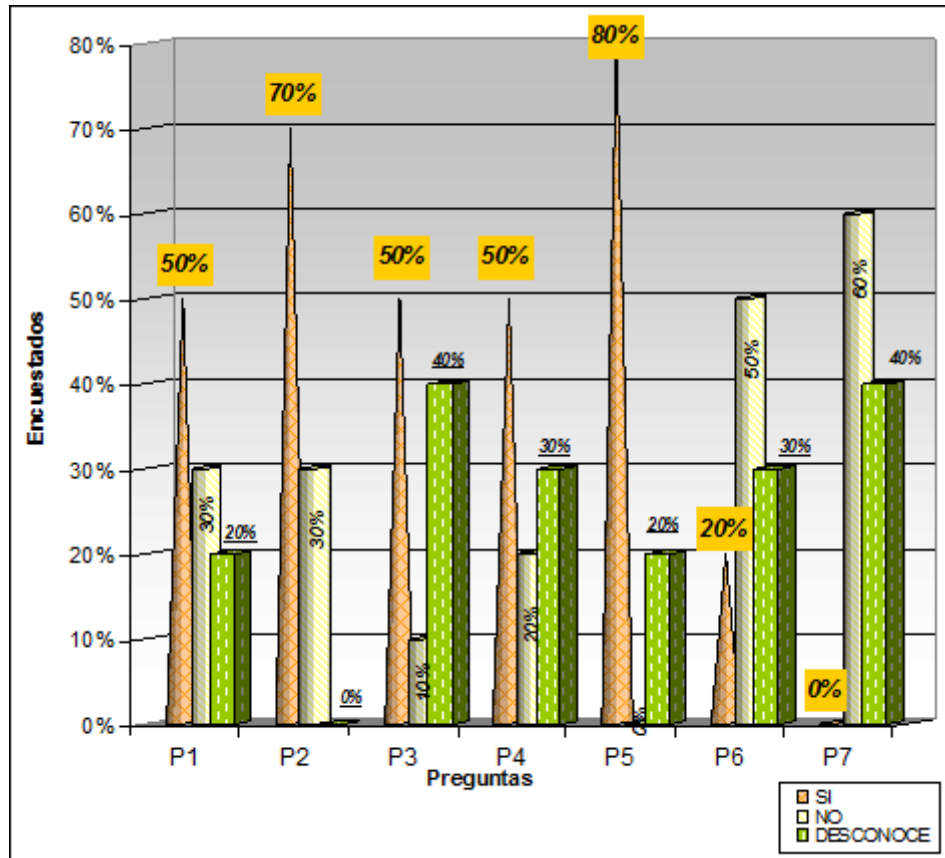


Figura 13: Resultados de las encuestas de la Perspectiva Financiera

Elaborado por: Las Autoras (2009)

Del análisis de las encuestas relacionadas con la perspectiva Financiera, se observa que, Andelas Cía. Ltda. Dedicar mucho esfuerzo al estudio de los factores que inciden en la rentabilidad como: el incremento de ingresos, disminución de costos, planes de inversión, realización de presupuestos; así es, que el 70% afirma la aplicación de presupuestos, el 50% la existencia de estrategias para incrementar ingresos y disminuir costos, el 80% conoce la existencia de políticas de inversión.

Sin embargo, únicamente el 30% indica que existen indicadores financieros que midan la rentabilidad, 60% que estos no miden el impacto de cada proceso en la rentabilidad de la empresa, consecuentemente, el 50%, afirma que los objetivos financieros no son medibles, definidos, ni alineados a la misión.

**Interpretación:**

La administración de la empresa utiliza herramientas financieras que ayuden a medir y mejorar la rentabilidad, como: presupuestos, planes de inversión, análisis de ingresos y costos; todo ello basados en información histórica e indicadores meramente cuantitativos.

Debido a su corta existencia, no cuenta con un sistema de gestión, ni incluye aspectos cualitativos en sus análisis, así; como tampoco el impacto del resto de perspectivas sobre la rentabilidad de la empresa.

**b) ANALISIS DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA PERSPECTIVA DE CLIENTES.**

Los resultados de aspectos de Clientes, se presentan en el siguiente cuadro, y es representado gráficamente:

<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>							
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>			<b>PORCENTAJE</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>
1	¿La empresa tiene definido su mercado actual?	8	0	2	80%	0%	20%
2	¿Realizan investigación para ampliar el nicho de mercado?	6	2	2	60%	20%	20%
3	¿Posee indicadores de satisfacción al cliente?	3	5	2	30%	50%	20%
4	¿La empresa mide tiempos de espera de los clientes para la entrega de bienes y servicios?	5	3	2	50%	30%	20%
5	¿Existen programas de acción para corregir debilidades de la satisfacción al cliente?	4	3	3	40%	30%	30%
6	¿Se realiza mediciones sobre la Imagen corporativa frente a sus clientes?	3	4	3	30%	40%	30%

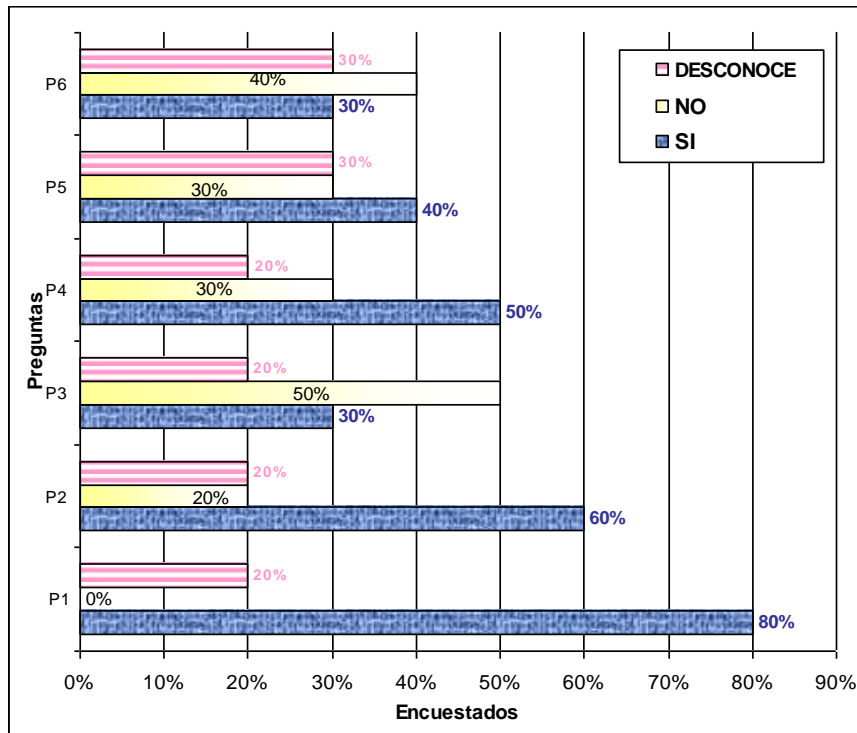


Figura 14: Resultados de las encuestas de la Perspectiva de clientes. Elaborado por: Las Autoras (2009)

El 80% del personal de jefaturas, conoce el mercado en el que se desenvuelve la empresa, y los esfuerzos van encaminados a ampliarlo, lo cual se puede palpar, en el 60% de los encuestados que indican, que se realizan investigaciones con esta finalidad.

Pese a que se mide el tiempo de espera de los clientes para la entrega de bienes y servicios, como indican el 50% de los encuestados; y se proponen planes de acción para corregirlos y mejorarlos, según el 40% de los mismos; el 50% afirma que no existen indicadores de satisfacción del cliente, y el 40%, la ausencia de mediciones de imagen corporativa, lo que dificulta la aplicación y éxito de cualquier plan de acción, pues complica la comprobación de los avances conseguidos.

### Interpretación:

Desde la Dirección hasta los sectores operativos, mantienen un evidente conocimiento del mercado en el que se desenvuelve la empresa, su competencia, comportamiento del sector, fortalezas y amenazas.

La participación de mercado que se ha conseguido, desde su creación, se debe a esfuerzos publicitarios, sumados a un producto de calidad. Sin embargo, es prioritario incluir la medición de la apreciación del cliente, tanto en tiempo, calidad, e imagen corporativa como parte del estudio en la ampliación de cuota de mercado.

**c) ANALISIS DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.**

La información relacionada con la perspectiva de Procesos Internos se presenta a continuación:

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>			<b>PORCENTAJE</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>
1 ¿Se capacita a las personas en normas de calidad y manejo de procesos?	2	8	0	20%	80%	0%
2 ¿Se ha determinado el costo de cada uno de los procesos de la empresa?	0	8	2	0%	80%	20%
3 ¿Los procesos de la empresa son desarrollados, documentados y comunicados al personal de la empresa?	3	5	2	30%	50%	20%
4 ¿Se han identificado los cuellos de botella en cada proceso de la empresa?	4	5	1	40%	50%	10%
5 ¿Le empresa tiene claramente definida la cadena de valor de sus procesos internos?	2	5	3	20%	50%	30%

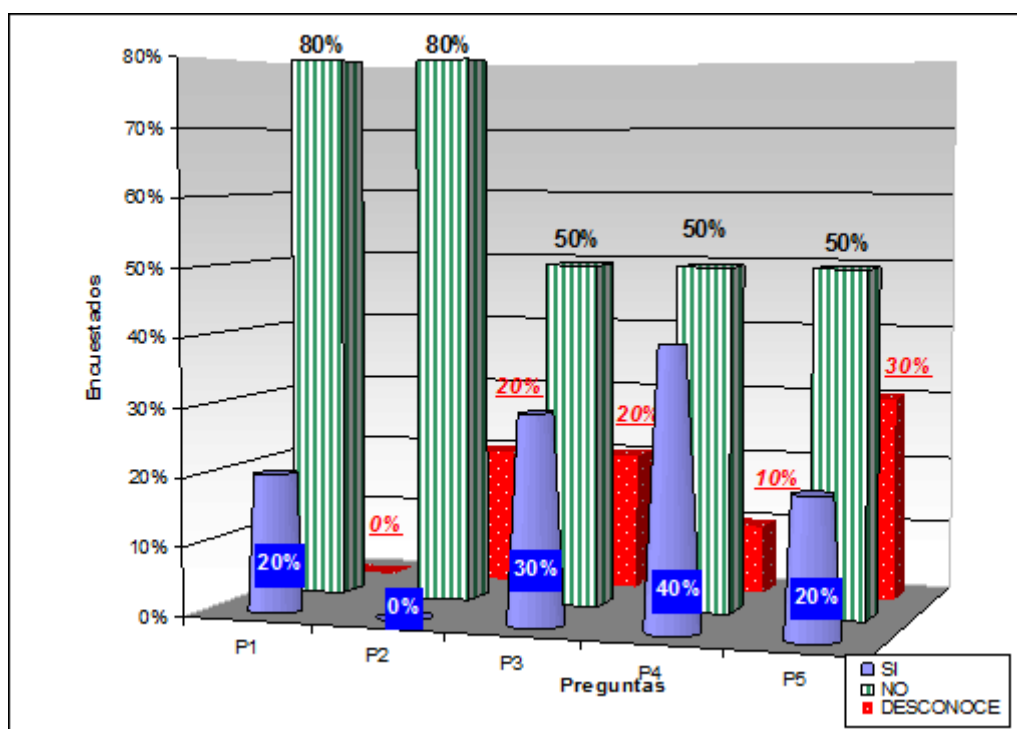


Figura 15: Resultados de las encuestas de la Perspectiva de Procesos Internos.

Elaborado por: Las Autoras (2009)

El 50% de los encuestados opina, que no se encuentran debidamente desarrollados, documentados, ni comunicado al personal los procesos. El 80%, que no existe una capacitación sobre el manejo de procesos ni normas de calidad.

El 50%, afirma que, no se han definidos cuellos de botella, y en igual porcentaje que no se ha precisado la cadena de valor de los procesos internos de la organización. Además, el 80% indica que no se ha determinado el costo de cada proceso.

### Interpretación:

Los resultados de las encuestas, definen a una empresa que desarrolla sus actividades de manera informal; es decir, sus procesos se realizan con instrucciones de la jefatura inmediata, frente a la ausencia de manuales y procedimientos documentados.

Al no contar con una cadena de valor definida, las debilidades en procesos claves conllevan un mayor tiempo para su identificación y solución, así como la carencia de acciones correctivas preventivas.

d) **ANALISIS DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE.**

Los resultados presentados, fueron realizados al personal de jefaturas y a 10 empleados operativos, a fin de obtener una mejor evaluación de la perspectiva de Aprendizaje.

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b>							
<b>PREGUNTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>			<b>PORCENTAJE</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>	
1	¿La empresa recolecta y analiza las ideas generadas por sus empleados para generar cambios?	9	11	0	45%	55%	0%
2	¿Los objetivos relacionados con el personal son claramente definidos, medibles y alineados a la misión?	0	16	4	0%	80%	20%
3	¿Posee indicadores que permitan medir las mejoras generadas en los procesos internos por sugerencias del personal?	0	15	5	0%	75%	25%
4	¿Se cuenta con un instrumento de medición del desempeño del personal?	0	14	6	0%	70%	30%
5	¿Se tiene identificado al personal clave de la cadena de valor de la empresa?	4	14	2	20%	70%	10%
6	¿Se mide la rotación del personal clave?	4	4	10	20%	20%	50%
7	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para el personal clave?	5	11	4	25%	55%	20%
8	¿Posee un sistema de incentivos que permita la recolección de sugerencia que permitan el mejoramiento de los procesos?	6	4	10	30%	20%	50%



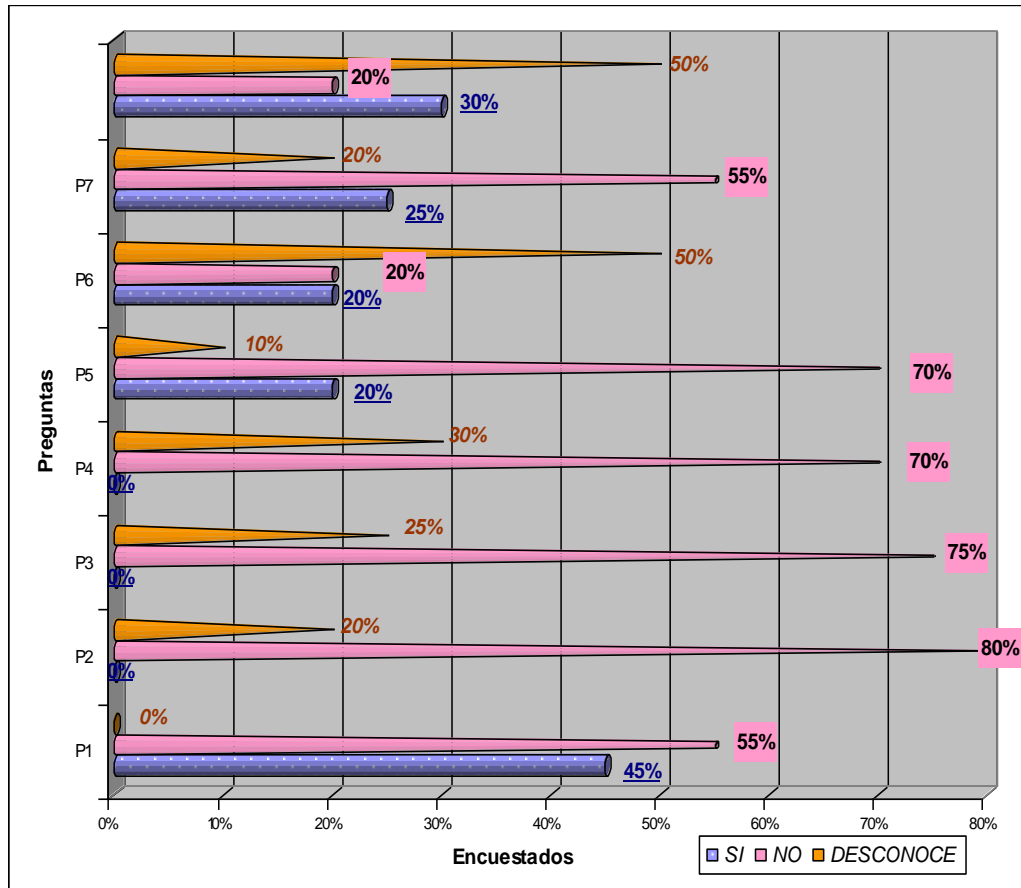


Figura 16: Resultados de las encuestas de la Perspectiva de Aprendizaje.

Elaborado por: Las Autoras (2009)

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE				
PREGUNTAS	PORCENTAJE			
	Mucho	Poco	Nada	
1 ¿Su jefe inmediato apoya sus ideas y permite su aplicación en el desarrollo de su trabajo?	55%	35%	10%	<p>A 3D pie chart with three slices. The largest slice is blue and labeled 'MUCHO 55%'. The second largest is purple and labeled 'POCO 35%'. The smallest is yellow and labeled 'NADA 10%'.</p>
2 ¿Los beneficios que otorga la empresa satisfacen sus aspiraciones?	20%	80%	0%	<p>A 3D pie chart with two slices. The largest slice is pink and labeled 'POCO 80%'. The smaller slice is blue and labeled 'MUCHO 20%'. There is no slice for 'NADA 0%'.</p>
3 ¿El nivel de capacitación que la empresa le ha otorgado lo considera?	40%	50%	10%	<p>A 3D pie chart with three slices. The largest slice is yellow and labeled 'POCO 50%'. The second largest is light blue and labeled 'MUCHO 40%'. The smallest is dark green and labeled 'NADA 10%'.</p>

Figura 17: Resultados de las encuestas de la Perspectiva de Aprendizaje.

Elaborado por: Las Autoras (2009)

Las encuestas realizadas demuestran que el 45% de los empleados sienten que sus ideas se consideran para generar cambios, lo cual es concordante con el 55% de las respuestas respecto a la valoración de la creatividad de los empleados que otorgan los jefes directos. Estas apreciaciones son subjetivas, puesto que la opinión del 75% de los encuestados, denota la carencia de indicadores que midan los cambios y mejoras originados por la creatividad y sugerencias de los empleados. Y el 80% indica que no se cuenta con objetivos claros ni medibles que se encuentren ligados con la misión de la organización.

Debido a que la Cadena de Valor de la empresa no está definida, el 70% opina que no se ha identificado al personal clave, y el 55% que no se ha establecido las necesidades de capacitación para el mismo.

El 50% desconoce si existe o no un sistema de incentivos, apenas el 30% afirma que si existe tal sistema. Consecuentemente, el 70% de los encuestados opina, que la empresa adolece de un instrumento de medición de desempeño del personal, por lo que los reconocimientos por la efectividad y eficiencia demostrada no son realizados.

De acuerdo a la opinión del 20% de los encuestados, no se mide la rotación del personal, el 20% opina que si, y el 60% desconoce si se realiza esta medición.

El 20% se siente satisfecho con los beneficios que la empresa le otorga, mientras que el 80% se muestra poco satisfecho. El nivel de capacitación cuenta con un 40% de aceptación, el 50% opina que está medianamente satisfecho y el 10% no se encuentra nada satisfecho.

### **Interpretación:**

Ante la ausencia de una cadena de valor definida, las sugerencias de los empleados representan pautas importantes para cambios y mejoras en los procesos.

Al no contar con una medición de evaluación de desempeño, los sistemas de retribución, se concentra en ciertos niveles de responsabilidad, con la consiguiente

desmotivación que suele generarse en otras categorías. De manera similar, la capacitación está enfocada en este mismo nivel, agregando a puestos técnicos y de ventas.

PREGUNTAS				
		Mejora	Empeora	Permanece
1	¿Qué efecto sobre la gestión empresarial tendrá la aplicación de indicadores financieros alineados a la misión y la estrategia?	8	0	2
2	¿Qué efecto sobre la gestión empresarial tendrá la aplicación de indicadores relacionados con los clientes alineados a la misión y la estrategia?	9	0	1
3	¿Qué efecto sobre la gestión empresarial tendrán la aplicación de indicadores relacionados con los procesos internos alineados a la misión y la estrategia?	9	0	1
4	¿Qué efecto sobre la gestión empresarial tendrá la aplicación de indicadores financieros alineados a la misión y la estrategia?	8	0	2

PORCENTAJE PROMEDIO DE RESPUESTAS	Mejora	Empeora	Permanece
	85,0%	0%	15,0%

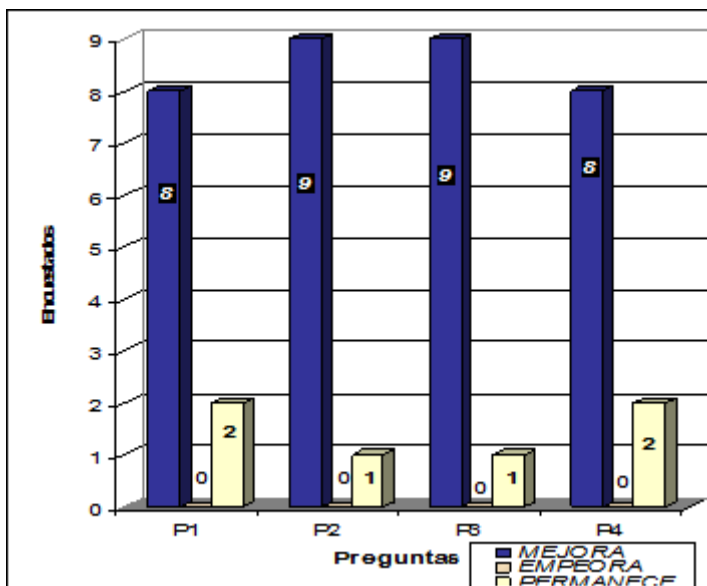


Figura 18: Resultados de las encuestas de las cuatro perspectivas el Cuadro de Mando Integral.

Elaborado por: Las Autoras (2009)

Obteniendo un porcentaje promedio de las cuatro preguntas realizadas, el 85% de los encuestados opina que la aplicación de indicadores medibles en aspectos financieros, de clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, alineados a la misión mejorará notablemente la gestión empresarial de Andelas Cía. Ltda.

**Interpretación:**

Las distintas jefaturas, reconocen los beneficios que conlleva la existencia de un Control de Gestión como herramienta para que la empresa obtenga eficiencia y eficacia relevantes.

Muchas gracias