



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**“SIMULADOR DE LA PLANTILLA DE EXCEL DEL BALANCED
SCORECARD PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS
ORGANIZACIONALES, APLICADA POR LOS ESTUDIANTES DE LA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE COTOPAXI PERIODO 2012-2014.”**

Tesis previa la obtención del Título de Ingeniería Comercial de la Universidad
Técnica de Cotopaxi.

Autores:

Escobar Pullas Cristina Elizabeth

Sarabia Sarabia Katerine Leonor

Director:

Ing. Salazar Corrales Angelita Marlene

Latacunga – Ecuador

Junio – 2014

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “SIMULADOR DE LA PLANTILLA DE EXCEL DEL BALANCED SCORECARD PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONALES, APLICADA POR LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI PERIODO 2012-2014.”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Escobar Pullas Cristina Elizabeth
171960507-1

.....
Sarabia Sarabia Katerine Leonor
050358831-1

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“SIMULADOR DE LA PLANTILLA DE EXCEL DEL BALANCED SCORECARD PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONALES, APLICADA POR LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI PERIODO 2012-2014.”, de Escobar Pullas Cristina Elizabeth y Sarabia Sarabia Katerine Leonor, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga 30 de Junio, 2014

El Director

.....

Ing. Salazar Corrales Angelita Marlene

050196922-4

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi; y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: Escobar Pullas Cristina Elizabeth y Sarabia Sarabia Katerine Leonor con el título de Tesis: “SIMULADOR DE LA PLANTILLA DE EXCEL DEL BALANCED SCORECARD PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONALES, APLICADA POR LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI PERIODO 2012-2014.”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 30 Junio de 2014

Para constancia firman:

.....
Ing. Roberto Arias
Presidente del Tribunal

.....
Ing. Eliana Palma
Miembro del Tribunal

.....
Ing. Ruth Hidalgo
Opositor del Tribunal

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por su bondad, y concederme la oportunidad de estudiar y cumplir con mis metas, por su generosidad y bendiciones que me ha brindado y lograr un sin número de sueños, tanto profesionales como personales en mi vida.

Un agradecimiento infinito, para mi esposo, Segundo Guamán, que con su esfuerzo constante, su amistad sincera, más aún por su amor y confianza absoluta, que soy muy afortunada de tener, no hubiera sido posible lograr esta etapa de mi vida.

A mi hijo por ser la fortaleza de mi lucha para cumplir a cabalidad mis ideales plasmados.

A mi madre, María del Carmen, mis hermanos, Wilson, Miguel, Carina y Xavier, ya que cada uno aportó siempre de alguna manera desinteresada para poder culminar con éxito mi carrera.

Y a mi amigo incondicional Alfonso Murillo por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria y de mi vida.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus docentes por haberme proporcionado los conocimientos y las herramientas necesarias para un aprendizaje integral como profesional y ser humano, para servir a nuestra patria y a la sociedad.

A mi compañera de tesis por ser una persona responsable, confiable y una gran amiga ante todas las adversidades presentes en nuestra vida universitaria.

Un agradecimiento especial a mi Tutor de Tesis la Ing. Marlene Salazar por el apoyo constante para el desarrollo de la misma.

Cristina Elizabeth

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi madre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos, que con su demostración de una madre ejemplar ha sido mi mejor amiga y me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi padre porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi conocimiento y capacidad. Es por él que soy lo que soy ahora.

A mi hermano, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado.

Este proyecto es el resultado del esfuerzo de quienes formamos el grupo de trabajo. Por esto agradezco a nuestra directora de tesis, Ingeniera Marlene Salazar, que durante este tiempo ha ofrecido todos sus conocimientos y capacidades en el desarrollo de la tesis. Un sincero agradecimiento a cada uno de mis profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad, la cual me abrió sus puertas, preparándome hacia un futuro competitivo y formándome como persona de bien.

Katerine Leonor

DEDICATORIA

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mi esposo e hijo que son los pilares fundamentales de mi vida, quienes depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad para lograr con éxito mis metas.

A mi madre quien con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvo siempre en mi vida estudiantil; a ella que constantemente tuvo una palabra de sabiduría en los momentos más difíciles. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ella el gran ejemplo a seguir y destacar.

A mis hermanos, amigos y familiares, quienes compartieron una palabra de aliento para seguir adelante.

Cristina Elizabeth

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo dedico a Dios, porque sin su amor y guía en mi vida no hubiese podido llegar hasta aquí, y culminar una de las metas que me he propuesto.

A mis padres, por la confianza y el apoyo incondicional depositados en mí, para la consecución de mis sueños y metas tanto personales como académicas, quienes con su ejemplo, amor, comprensión y apoyo incondicional, me han enseñado a ser fuerte, responsable, dedicada y sobre todo a siempre tener confianza y fe en Dios.

A mi padre Mario Sarabia, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre María Sarabia, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mi hermano, el incondicional abrazo que me motiva y recuerda que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas.

Katerine Leonor

ÍNDICE GENERAL

| Contenido | Nro. | Pág. |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| PORTADA..... | i | |
| AUTORÍA..... | ii | |
| AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS..... | iii | |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | iv | |
| AGRADECIMIENTO..... | v | |
| DEDICATORIA..... | vii | |
| ÍNDICE GENERAL..... | ix | |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xiii | |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xiv | |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xv | |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xvi | |
| RESUMEN..... | xviii | |
| ABSTRACT..... | xix | |
| CERTIFICACIÓN..... | xx | |
| INTRODUCCIÓN..... | xxi | |

CAPÍTULO I

| Contenido | Nro. |
|---|-------------|
| | Pág. |
| 1.1 Antecedentes Investigativos..... | 1 |
| 1.2 Categorías Fundamentales..... | 3 |
| 1.3 Marco Teórico..... | 3 |
| 1.3.1 Gestión administrativa..... | 3 |
| 1.3.1.1 Importancia de un modelo de gestión administrativa..... | 4 |
| 1.3.1.2 Objetivo de la gestión administrativa..... | 4 |
| 1.3.1.3 Proceso administrativo..... | 5 |
| 1.3.1.3.1 Planificación..... | 6 |
| Importancia de la Planificación..... | 6 |
| Tipos de Planificación..... | 7 |
| 1.3.1.3.2 Organización..... | 7 |
| Importancia de la Organización..... | 8 |
| 1.3.1.3.3 Dirección..... | 8 |
| Importancia de la Dirección..... | 8 |
| 1.3.1.3.4 Control..... | 9 |
| 1.3.2 Dirección Estratégica..... | 9 |
| 1.3.2.1 Fases de la Dirección Estratégica..... | 10 |
| 1.3.2.1.1 Planificación estratégica..... | 10 |
| Proceso de la planificación estratégica..... | 10 |
| Misión..... | 10 |
| Visión..... | 10 |
| Valores..... | 11 |
| Objetivos estratégicos..... | 11 |
| Análisis del entorno (FODA)..... | 11 |
| Perspectivas..... | 12 |
| Plan Operativo..... | 12 |
| 1.3.2.1.2 La Implementación..... | 13 |
| 1.3.2.1.3 El Control..... | 13 |
| | x |

| | |
|--|----|
| 1.3.3 Herramientas Estratégicas..... | 13 |
| 1.3.3.1 Balanced Scorecard (BSC)..... | 14 |
| 1.3.3.1.1 Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)..... | 14 |
| 1.3.3.2 Matrices cuantitativas de Planeación Estratégica..... | 15 |
| 1.3.3.2.1 Matriz de evaluación del Factor Externo (EFE)..... | 15 |
| 1.3.3.2.2 Matriz de evaluación del Factor Interno (EFI)..... | 16 |
| 1.3.3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..... | 16 |
| 1.3.3.3 Otras Herramientas..... | 16 |
| 1.3.4 Balanced Scorecard..... | 17 |
| 1.3.4.1 Simulador en Excel del Balanced Scorecard..... | 17 |
| 1.3.4.1.1 Elementos de la Plantilla de Excel del Balanced Scorecard..... | 17 |
| Perspectiva Financiera..... | 18 |
| Mejorar Rentabilidad..... | 18 |
| Beneficio de accionistas..... | 18 |
| Reducir activos..... | 18 |
| Indicadores financieros..... | 19 |
| Perspectiva del Cliente..... | 29 |
| Volumen de Ventas..... | 20 |
| Satisfacción del Cliente..... | 20 |
| Fidelización del Cliente..... | 20 |
| Indicadores de clientes..... | 20 |
| Perspectivas de procesos Internos..... | 21 |
| Optimizar Compras..... | 21 |
| Mejorar Rendimiento..... | 21 |
| Reducir Gastos Fijos..... | 21 |
| Aumentar productividad..... | 22 |
| Reducir Tiempos de Industrialización..... | 22 |
| Indicadores de proceso interno..... | 22 |
| Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento..... | 23 |
| Satisfacer al Empleado..... | 24 |
| Reducir Ausentismo laboral..... | 24 |
| Incrementar Ingresos por Trabajador..... | 24 |

| | |
|---|----|
| Indicadores de aprendizaje y crecimiento..... | 24 |
| Mapas Estratégicos..... | 25 |
| Integración de perspectivas..... | 25 |

FUNDAMENTACION TEORICA

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

| Contenido | Nro Pág. |
|--|---------------------|
| 2.1 Ubicación..... | 28 |
| 2.2 Organigrama de la Universidad Técnica de Cotopaxi..... | 28 |
| 2.3 Filosofía de la Universidad Técnica de Cotopaxi..... | 29 |
| 2.3.1 Misión..... | 29 |
| 2.3.2 Visión..... | 29 |
| 2.4 Carrera de Ingeniería Comercial..... | 30 |
| 2.4.1 Misión..... | 30 |
| 2.4.2 Visión..... | 30 |
| 2.4.3 Objetivos..... | 31 |
| 2.4.4 Perfil Profesional..... | 31 |
| 2.4.5 Campo Ocupacional..... | 31 |
| 2.5 Investigación de Mercados..... | 32 |
| 2.5.1 Problema..... | 32 |
| 2.5.2 Solución..... | 32 |
| 2.5.3 Justificación..... | 32 |
| 2.5.4 Objetivos..... | 33 |
| 2.5.4.1 Objetivo General..... | 33 |
| 2.5.4.2 Objetivos Específicos..... | 33 |
| 2.5.5 Tipo de Investigación..... | 34 |
| 2.5.5.1 Métodos..... | 34 |
| 2.5.5.1.1 El método inductivo..... | 34 |

| | |
|--|----|
| 2.5.5.1.2 La deducción..... | 34 |
| 2.5.5.2 Técnicas..... | 34 |
| 2.5.5.2.1 La encuesta..... | 34 |
| 2.5.5.2.2 La entrevista..... | 35 |
| 2.5.6 Población..... | 35 |
| 2.5.7 Análisis e Interpretación de los Resultados..... | 36 |
| 2.5.8 Matriz FODA de la carrera de Ingeniería Comercial..... | 45 |
| CONCLUSIONES..... | 46 |

CAPITULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

| Contenido | Nro. Pág. |
|--------------------------------------|----------------------|
| 3.1 Datos Informativos..... | 47 |
| 3.2 Justificación..... | 48 |
| 3.3 Objetivos..... | 49 |
| 3.3.1 Objetivo General..... | 49 |
| 3.3.2 Objetivos Específicos..... | 49 |
| 3.4 Descripción De La Propuesta..... | 49 |
| Planteamiento de la Guía..... | 51 |
| CONCLUSIONES..... | 93 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 94 |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Contenido | Nro | Pág. |
|---|------------|-------------|
| Gráfico Nro.1 Qué son las NTIC en el proceso de formación..... | 36 | |
| Gráfico Nro.2 Aporte de las NTIC..... | 37 | |
| Gráfico Nro.3 Participación en clase..... | 38 | |
| Gráfico Nro.4 Material online..... | 39 | |
| Gráfico Nro. 5 NTIC en la cátedra de Dirección Estratégica..... | 40 | |
| Gráfico Nro. 6 El Balanced Scorecard en el proceso de enseñanza – aprendizaje..... | 41 | |
| Gráfico Nro.7 Programa que ayudará en el proceso de enseñanza – aprendizaje..... | 42 | |

ÍNDICE DE TABLAS

| Contenido | Nro |
|--|-------------|
| | Pág. |
| Tabla Nro.1 Indicadores Financieros..... | 19 |
| Tabla Nro.2 Indicadores de clientes..... | 20 |
| Tabla Nro.3 Indicadores de Proceso Interno..... | 23 |
| Tabla Nro.4 Indicadores de aprendizaje y crecimiento..... | 25 |
| Tabla Nro. 5 Población Estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial Marzo - Agosto 2013..... | 35 |
| Tabla Nro. 6 Población Docentes de la Carrera de Ingeniería Comercial que imparten la cátedra de dirección estratégica Marzo - Agosto 2013..... | 35 |
| Tabla Nro.7 Qué son las NTIC en el proceso de formación..... | 36 |
| Tabla Nro.8 Aporte de las NTIC..... | 37 |
| Tabla Nro.9 Participación en clase..... | 38 |
| Tabla Nro.10 Material online..... | 39 |
| Tabla Nro. 11 NTIC en la cátedra de Dirección Estratégica..... | 40 |
| Tabla Nro.12 El Balanced Scorecard en el proceso de enseñanza - aprendizaje | 41 |
| Tabla Nro.13 Programa que ayudará en el proceso de enseñanza – aprendizaje | 42 |
| Tabla Nro. 14 Total de accionistas..... | 73 |
| Tabla Nro. 15 Personal que conforma la empresa..... | 76 |
| Tabla Nro. 16 Clientes Provefrut S.A..... | 81 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Contenido | Nro | Pág. |
|--|------------|-------------|
| Figura Nro.1 Proceso Administrativo..... | 5 | |
| Figura Nro.2 Partes que conforman la plantilla de Excel Balanced Scorecard | 61 | |
| Figura Nro. 3 Habilidad de Macros..... | 62 | |
| Figura Nro. 4 Introducción del nombre de la empresa..... | 62 | |
| Figura Nro. 5 Datos objetivos..... | 63 | |
| Figura Nro. 6 Introducción de objetivos estratégicos e indicadores..... | 63 | |
| Figura Nro.7 Introducción de objetivos estratégicos..... | 64 | |
| Figura Nro. 8 Tipo de indicador..... | 64 | |
| Figura Nro. 9 Insertar datos a la plantilla..... | 65 | |
| Figura Nro. 10 Página Principal..... | 65 | |
| Figura Nro.11 Guardado de la información..... | 66 | |
| Figura Nro.12 Porcentaje de rango para el Balanced Scorecard..... | 66 | |
| Figura Nro.13 Mapa Estratégico Mensual..... | 67 | |
| Figura Nro.14 Pantalla Resumen..... | 68 | |
| Figura Nro. 15 Balanced Scorecard mensual..... | 68 | |
| Figura Nro. 16 Perspectivas..... | 69 | |
| Figura Nro. 17 Análisis de rendimiento..... | 70 | |
| Figura Nro. 18 Recomendaciones..... | 70 | |
| Figura Nro. 19 Iniciativas Estratégicas..... | 71 | |
| Figura Nro. 20 Planes de Acción..... | 71 | |
| Figura Nro. 21 Entrada de Datos..... | 83 | |
| Figura Nro. 22 Introducción datos reales..... | 86 | |
| Figura Nro.23 Ingreso de porcentaje de los rangos del Balanced Scorecard.. | 86 | |
| Figura Nro.24 Mapa Estratégico..... | 87 | |
| Figura Nro. 25 Mapa Estratégico mensual..... | 87 | |
| Figura Nro. 26 Balanced Scorecard..... | 88 | |
| Figura Nro. 27 Balanced Scorecard..... | 88 | |
| Figura Nro. 28 Perspectiva Financiera..... | 89 | |
| | | xvi |

| | |
|--|----|
| Figura Nro. 29 Perspectiva Clientes..... | 90 |
| Figura Nro. 30 Perspectiva Procesos Internos..... | 91 |
| Figura Nro. 31 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento..... | 92 |



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “Simulador de la plantilla de Excel del Balanced Scorecard para la toma de decisiones estratégicas organizacionales, aplicada por los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi periodo 2012 - 2014.”

Autores: Escobar Pullas Cristina Elizabeth
Sarabia Sarabia Katerine Leonor

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la utilización del simulador de la plantilla en Excel del Balanced Scorecard en la cátedra de Dirección Estratégica en la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el periodo 2012-2014. La carrera de Ingeniería Comercial cuenta con 350 estudiantes a quienes la falta de laboratorios y talleres pedagógicos para las prácticas académicas son un problema que afecta su formación profesional, por esta razón se ha propuesto la proyección del tema de investigación implementación de un simulador en Excel del Balanced Scorecard para la toma de decisiones estratégicas organizacionales la misma que ayudará a mejorar la formación práctica de los estudiantes y de esta manera se dé cumplimiento a los objetivos institucionales y se satisfaga con las expectativas del perfil del profesional que la sociedad espera. Para ello se ha utilizado diversos métodos y técnicas que permita conocer cuáles son las necesidades tanto de los estudiantes como de los docentes y desarrollar este trabajo investigativo. Los resultados que arrojó esta investigación nos permitió conocer que es indispensable la implementación del simulador en Excel del Balanced Scorecard, en la cátedra de dirección estratégica mediante la elaboración de una guía de uso práctica y a través de la ejecución de un ejercicio teórico práctico real.



COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY
ADMINISTRATIVE AND HUMAN SCIENCES ACADEMIC UNIT

Latacunga – Ecuador

TOPIC: "Simulator of the Excel in Balanced Scorecard template for organizational strategic decision, applied by the students in Commercial Engineering in the Cotopaxi Technical University 2012-2014."

Authors: Escobar Pullas Cristina Elizabeth
Sarabia Sarabia Katerine Leonor

ABSTRACT

This research work was intended to improve the teaching-learning process by using the simulator in Excel template Balanced Scorecard in the Chair of Strategic Management at the career of Commercial Engineering in the Cotopaxi Technical University 2012 -2014. Commercial Engineering Career has 350 students whose lack of laboratories and workshops for academic teaching practices are a problem affecting their training, for this reason it has been proposed research topic projection implementation of a simulator in Excel Balanced Scorecard for making the same organizational strategic decisions that will help improve the practical training of students and thus is fulfilled corporate goals and meet the expectations of the professional profile that society expects. For this we have used different methods and techniques that allow knowing what the needs of both students and teachers are and develop this research work. The results showed that this research allowed us to know that it is essential to the implementation of the simulator in Excel Balanced Scorecard, the chair of strategic direction by developing practical guidance through the use and implementation of a real practical theoretical exercise



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

Latacunga – Ecuador

CERTIFICACIÓN DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS

En mi calidad de docente del centro de idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi **CERTIFICO**, haber revisado el resumen de la tesis presentada por las señoritas: Escobar Pullas Cristina Elizabeth y Sarabia Sarabia Katerine Leonor, egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial, previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, cuyo tema es **“SIMULADOR DE LA PLANTILLA DE EXCEL DEL BALANCED SCORECARD PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONALES, APLICADA POR LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI PERIODO 2012-2014.”**

.....

Lic. Alison Mena Barthelotty

DOCENTE CENTRO CULTURAL IDIOMAS

C.C. 0501801252

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la información ha traído consigo gran variedad de nuevas exigencias para las organizaciones y para la ciencia administrativa. Las empresas ya no pueden depender de la constante mejora en la eficiencia operativa, especialización de funciones o economías de escala para lograr ventajas competitivas. Los cambios en el entorno han puesto bajo fuerte presión los sistemas tradicionales de planeamiento, control y evaluación de desempeño empresarial basados en indicadores económicos financieros.

El Balanced Scorecard es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización.

A lo largo del presente trabajo se realiza tres capítulos:

En el Capítulo I se realizará la fundamentación teórica del trabajo investigativo en primera instancia se analiza la evolución de la ciencia administrativa evaluándose las falencias de los sistemas tradicionales de gestión en un entorno competitivo en la cátedra de dirección estratégica y los aspectos que conforman la plantilla en Excel del Balanced Scorecard como herramienta tecnológica.

En el Capítulo II se realizará una breve caracterización de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la carrera de Ingeniería Comercial, y una investigación de mercados relacionada con el uso de las nuevas herramientas tecnológicas en la cátedra de dirección estratégica.

Después de explicar los aspectos teóricos de esta NTIC, en el Capítulo III se pone en práctica la nueva herramienta tecnológica mediante un ejemplo realizado en la empresa PROVEFRUT S.A., que complementará la implementación de los

indicadores, ayudando a visualizar el desempeño de los mismos, así como también facilitando un reporte de los indicadores por objetivo y por perspectiva.

Y se exponen las conclusiones integradoras referidas tanto a aspectos teóricos del Balanced Scorecard como a la aplicación práctica presentando temas de investigación complementaria a la presente tesis.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACION TEÓRICA

1.1 Antecedentes Investigativos

DUART Josep y LUPIÁÑEZ Francisco en su trabajo investigativo “LAS NTIC EN LA UNIVERSIDAD: Estrategia y Transformación” manifiestan que:

La introducción y el uso de las NTIC de forma habitual en los procesos administrativos y de enseñanza-aprendizaje en la educación superior están significando una transformación institucional que nos muestra hoy una realidad del sistema universitario diferente al de tan sólo una década.

Las NTIC no sólo están permitiendo a las universidades transformar sus procedimientos administrativos, innovar metodologías de enseñanza y aprendizaje o facilitar el acceso a nuevos grupos de personas –especialmente adultos–, sino que, de forma especial, han propiciado una incipiente transformación en su sistema organizativo.

En la transformación de los servicios académicos. En este aspecto nos centramos en las bibliotecas universitarias y su conversión en centros de documentación digital, en los nuevos perfiles profesionales necesarios en estos servicios y en los nuevos sistemas de gestión e información académica habilitados por el uso intensivo de las NTIC.

Hoy se observa una tendencia clara, con resultados ya explícitos, de desarrollo de política estratégica institucional que se concreta en planes específicos. Uno de

estos planes, que se muestra cada vez como más evidente en el seno de las universidades, es el de la introducción y especialmente el uso de las NTIC en todas las carreras que ofrecen las universidades del Ecuador incluida la cátedra de Dirección Estratégica.

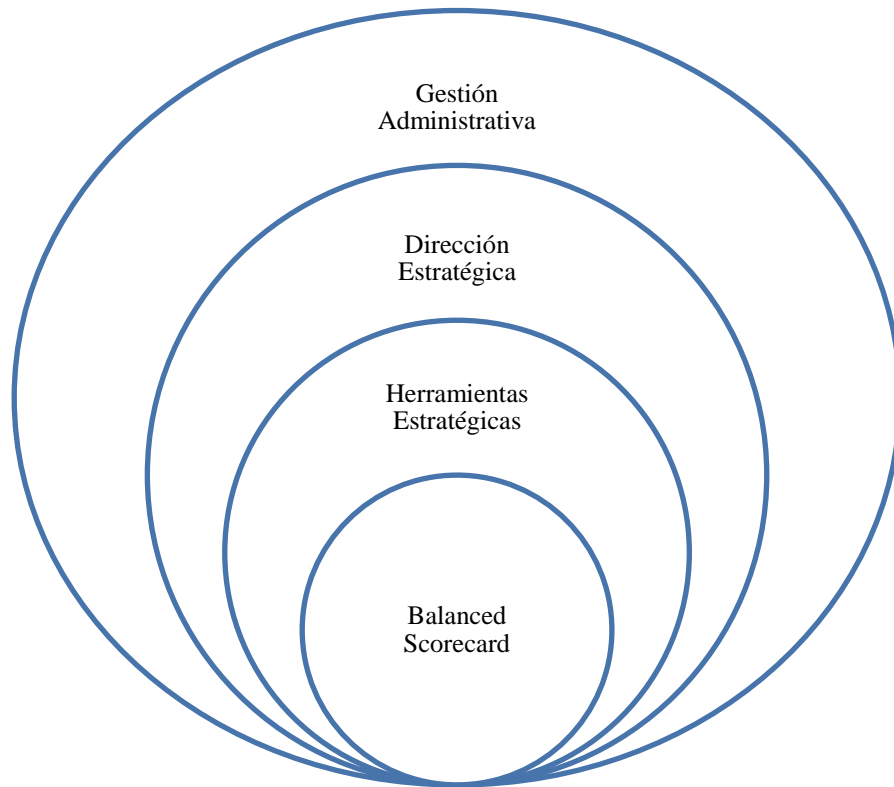
Como referente de la presente investigación se encontró al Autor Edgar Patricio Quito Sarmiento, quien desarrollo el tema “Como aplicar las NTIC en el aula en carreras Humanísticas” en la que presenta las siguientes conclusiones:

La incorporación del uso de las NTIC en el aula, constituye un desafío para la práctica docente y un replanteo de las maneras de enseñar y aprender. Por ello, se hace imprescindible el aprovechamiento de las mismas como recursos didácticos que están a nuestro alcance. Si se parte que la motivación es uno de los elementos que intervienen en cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje, no sólo como un estímulo por la necesidad de formación sino mediante la significación que el objeto de aprendizaje tiene para la realidad cotidiana del alumno, desarrollar estrategias didácticas vinculadas con las NTIC resulta esencial para una educación actual.

Como podemos ver el futuro se ve halagador con el uso de la tecnología pero va a depender en gran medida de la preparación de los docentes en uso de las NTIC de allí va a radicar el éxito de su aplicación caso contrario solo va a servir como un conocimiento más. En carreras humanistas existen muchos recursos de los que podemos disponer para usar con nuestros estudiantes.

En el proceso enseñanza-aprendizaje de la educación superior es necesaria la implementación del estudio y uso de las NTIC para incrementar el conocimiento de los estudiantes de manera especial en la cátedra de dirección estratégica ya que ayudara a fomentar la práctica de las estrategias empresariales para el emprendimiento de nuevas microempresas y así se generar fuentes de trabajo.

1.2 Categorías Fundamentales



Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Trabajo Investigativo-Anteproyecto

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Gestión administrativa

Según **BRAVO**, (2009) define a la Gestión Administrativa como “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Pág.1-2).

JAMES Stoner, (2008) manifiesta que “Se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas, por lo cual se considera

que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los administradores” (Pág. 6).

La Gestión Administrativa se refiere a las acciones que se realiza en la empresa para cumplir sus objetivos planteados dentro de la vida de la organización, ya que es una herramienta que abarca el estudio y análisis de todas las áreas de la Empresa, permitiendo que los administradores trabajen en equipo con todas las personas involucradas en las principales actividades que ejecuta la entidad, todo esto con la finalidad de obtener resultados positivos y favorables que ayuden a la toma eficiente de decisiones.

1.3.1.1 Importancia de un modelo de gestión administrativa.

Al respecto **AMARO**, Raymundo, (2010) manifiesta que: “La Gestión Administrativa es importante en una empresa debido a que en los últimos tiempos si no se gestiona de manera adecuada todos los recursos en una empresa corre el riesgo de no cumplir con sus objetivos y metas planteadas es por ello que es importante debido a que:

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.
- Distribuye de manera eficiente los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería.

1.3.1.2 Objetivo de la gestión administrativa.

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

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.

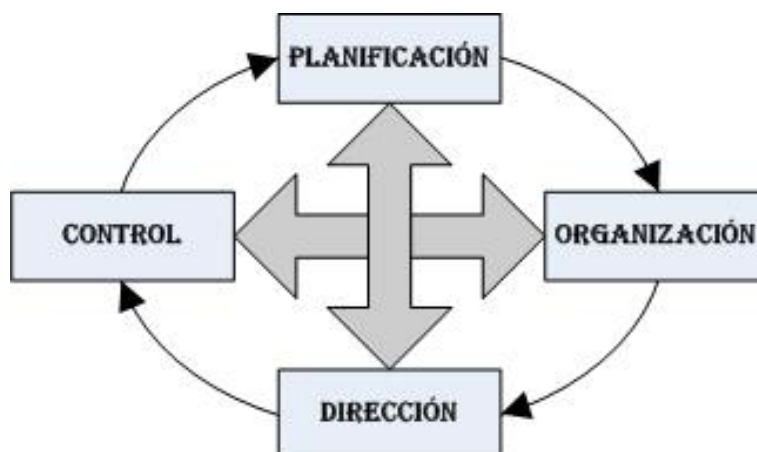
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.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

1.3.1.3 Proceso administrativo

DUCKS, Michael (2008) define al proceso administrativo como un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración que se interrelaciona entre sí, para formar un proceso integral (Pág.184)

DICKSON, Danny (2009) manifiesta que “La administración es una herramienta fundamental para llegar al éxito, para lo cual el administrador debe aplicar una serie de fases que son: planificar, organizar, dirigir y controlar, ya que de su puesta en práctica la empresa podrá tener un mejor desenvolvimiento (Pág.32)

Figura Nro.1 Proceso Administrativo



Fuente: <http://www.google.com.ec/search?q=proceso+administrativo&tbm>
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

1.3.1.3.1 Planificación

ROBBINS, Stephen (2009) considera que “La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. La planificación es el conjunto de acciones que establece una serie de reglas que asegura una decisión óptima para el direccionamiento y el cumplimiento de las metas en el tiempo determinado, de manera que estas acciones son ordenadas en el tiempo de forma que se pueda conseguir uno o varios objetivos (Pág. 26).

DAFT, Richard (2008) opina que “La planificación indica donde quiere estar la empresa en el futuro. Planificación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades o mecanismos necesarios para alcanzarlas (pág. 42)

- ***Importancia de la Planificación.***

En todas las empresas u organizaciones la planificación es el proceso de establecer metas y a la vez elegir los medios posibles para alcanzarlas, si el gerente no realiza una planificación adecuada será imposible organizar al personal, a los recursos, y por ende el administrador no podrá tomar una decisión acertada.

En la actualidad el desconocimiento de la planificación conlleva a que el gerente cometa errores y perjudique a las aspiraciones de la empresa de conseguir el éxito anhelado.

- ***Tipos de Planificación.***

La planificación se divide en:

- ***Planificación Estratégica:*** es el proceso de adaptación organizacional amplio, que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas, que hace y como lo hace.
- ***Planificación Táctica:*** es considerada como la planificación a mediano plazo que hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización.
- ***Planificación Operacional:*** se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. se orienta a la eficiencia y eficacia en asuntos de nivel institucional e intermedio de la organización. Su enfoque está orientado al cumplimiento de los objetivos.

1.3.1.3.2 Organización

TERRY, George (2010) considera a la organización como un proceso continuo que busca que las actividades se ejecuten de forma ordenada y correcta, permitiendo desarrollar de forma eficiente el trabajo en equipo. (Pág. 61)

SAAVEDRA, Juan (2009) menciona que “La organización es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta establecida. A la organización se la puede considerar como una herramienta que ayuda a distribuir el trabajo y los recursos que la empresa dispone, de la manera más justa y adecuada, lo que ayudará a que las actividades que se realicen dentro de la empresa, se desarrollen con total normalidad y de una manera correcta (Pág.12).

- ***Importancia de la Organización***

La organización es importante dentro de una empresa ya que permite que todas las actividades se efectúen de manera eficiente, a través de una adecuada toma de decisiones, permitiendo que la empresa pueda alcanzar los objetivos en un periodo determinado de tiempo.

1.3.1.3 Dirección

TERRY, George (2010)” establece que la dirección es aquella que consiste en ejecutar el mando sobre un conjunto de actividades a fin de direccionar su desarrollo hacia la cumbre del éxito empresarial. (Pág.61)

SAAVEDRA, Juan (2009) manifiesta que “La dirección es aquel elemento de la administración en el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o por mandato de la autoridad. (Pág.13)

La dirección es una actividad que nos permite monitorear las actividades que se aplican en una organización a fin de disminuir errores, promoviendo a un mejoramiento substancial del proceso organizacional, ya que de una correcta dirección dependerán los resultados que alcance la empresa. Una adecuada dirección promueve el liderazgo en el personal por ende las decisiones deben ir encaminadas con la dirección tomando en cuenta que el éxito se lo construye con las actividades que estén orientadas hacia una perspectiva de mejoramiento institucional.

- ***Importancia de la Dirección***

La dirección es una de las partes fundamentales del proceso administrativo ya que permite guiar y encaminar a la empresa hacia el éxito, a través del cumplimiento de forma adecuada de las órdenes emitidas por la autoridad pertinente.

1.3.1.3.4 Control

TERRY, George (2010) señala que el control es una de las etapas finales dentro del proceso de la administración, esta consiste en verificar y controlar que cada una de las actividades establecidas en el proceso de planificación, organización y dirección, se estén cumpliendo y desarrollando con total normalidad y según lo establecido. (Pág.62).

SAAVEDRA, Juan (2009) manifiesta que el control es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. (Pág.14)

El control es una actividad muy importante dentro del proceso administrativo, ya que permite ir verificando si las actividades que se han planteado se han cumplido de manera eficiente y sobre todo si han alcanzado el objetivo propuesto por la empresa.

1.3.2 Dirección Estratégica

JARILLO, José Carlos (2008); describe “La dirección estratégica es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva. Hay un modelo del éxito que ha sido analizado hasta la saciedad, y que captura bien la tarea de la dirección estratégica que le permite aprovecharse de esa estructura; la empresa tiene que estructurarse a sí misma de modo que realmente pueda llevar a cabo esa estrategia.” (Pág. 199-201)

ÁLVAREZ, Onelio (2008) describe que “La dirección estratégica constituye el sistema general para definir los objetivos de una organización, diagnosticando el estado actual de la misma y previniendo los resultados a alcanzar, orientando la movilización de sus recursos mediante la concentración y armonización de esfuerzos y recursos en el cumplimiento de un número de objetivos esenciales” (Pág. 15).

1.3.2.1 Fases de la Dirección Estratégica

Todo proceso de dirección estratégica cuenta esencialmente de tres fases, la planificación estratégica, la implementación y el control.

1.3.2.1.1 Planificación estratégica

MICHAVILLA, Francés, (2009) describe que “la Planificación Estratégica es una forma de mirar, revisar y analizar la actual posición competitiva y problemas estratégicos que estén afectando a la compañía. Una correcta formulación de la planificación estratégica provee del contenido para el desarrollo corporativo mediante la definición de la actual posición competitiva y de mercado de la compañía.” (pág. 38).

- ***Proceso de la planificación estratégica***

- a) ***Misión***

DÁVILA, A. (2009): “El cuadro de mando integral”, *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, nro. 75, manifiesta que: Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. Indica de manera concreta dónde radica el éxito de nuestra empresa. (pág. 5)

Puede construirse teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quienes trabajamos?

- b) ***Visión***

FERNÁNDEZ, A. (2008); manifiesta que “Es el proceso de formular el futuro, visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus

clientes, su competencia, su propia cultura y, sobre todo, discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro”. Para confeccionar la visión de la empresa, deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- La visión es la situación que desea alcanzar la empresa, a partir de su condición actual, cualquiera que sea ésta.
- El plazo a considerar debe situarse en torno a 2 - 3 años- Entrega el período de tiempo durante el cual la empresa luchará por alcanzar cierta situación en el mercado.

c) Valores

DÁVILA, A. (2009): “El cuadro de mando integral”, *Revista de Antiguos Alumnos del IESE nro. 75*, expresa: Cómo queremos actuar, cómo queremos comportarnos entre nosotros y con nuestros clientes, proveedores, comunidad. (Pág. 8).

d) Objetivos estratégicos

DÁVILA, A. (2009): “El cuadro de mando integral”, *Revista de Antiguos Alumnos del IESE, nro. 75*, manifiesta que: Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Los objetivos se definen en cada una de las perspectivas de negocios y se enuncian de manera que ayude a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia. Los objetivos deben ser concretos y deben estar expresados en forma de acción. (Pág.9).

e) Análisis del entorno (FODA)

DÁVILA, A. (2009): “El cuadro de mando integral”, *Revista de Antiguos Alumnos del IESE, nro. 75*, manifiesta que: El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u

organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Pág. 10).

f) Perspectivas

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton está compuesto por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

El nombre que designa a cada una de las perspectivas puede variar y así, a la perspectiva procesos internos también se le conoce como interna y a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento también se le denomina de infraestructura o innovación.

g) Plan Operativo

DÁVILA, A. (2009): “El cuadro de mando integral”, *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, nro. 75, manifiesta que: El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual, este plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades de la organización. (Pág. 12).

1.3.2.1.2 La Implementación

RONDA, Guillermo, (2012) puntualiza que “La implementación es importante para lograr el desarrollo sostenido de las empresas ante los retos que enfrentan para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado cada vez más competitivo” (Pág. 12).

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura. Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase de la dirección estratégica ya que los resultados positivos o negativos dependen de ello.

1.3.2.1.3 El Control

RONDA, Guillermo “El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización” (Pág. 14).

1.3.3 Herramientas Estratégicas

En la actualidad las organizaciones se desarrollan en un entorno de competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en donde se está y en donde se quiere estar, es por ello que es de suma importancia el llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas.

WELSCH, Hilton (2008), mencionan que la eficacia con la que se administra una

entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. El éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto que es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar. (Pág. 11).

1.3.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

ÁLVAREZ María (2010) considera que “El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización” (Pág. 1).

1.3.3.1.1 Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

- a) Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- b) Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- c) Redefinición de la estrategia en base a resultados.

- d) Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- e) Orientación hacia la creación de valor.
- f) Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- g) Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

ALTAIR, (2008) mencionan que “El presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante.

1.3.3.2 Matrices cuantitativas de Planeación Estratégica

PULGARIN, Sergio (2012) manifiesta que “como resultado del éxito de Wehrich (1982) al transformar el análisis FODA en un sistema de matriz de doble entrada que encajó una perspectiva teórica en una herramientas implificada de aplicabilidad empresarial, se abrió el espacio a la introducción de toda una batería de herramientas estratégicas diseñadas también a la manera de matrices que tenían por objetivo facilitar el proceso de formulación de las estrategias empresariales” (Pág. 103)

1.3.3.2.1 Matriz de evaluación del Factor Externo (EFE)

PULGARIN, Sergio (2012) indica que “la primera fase del proceso permite identificar y evaluar variables asociadas al contexto que generan incidencia tanto positiva como negativa en la empresa; estas variables pueden ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivo, entre otras. Para poder identificar este conjunto de factores se hace necesario el desarrollo de un proceso acucioso de auditoría externa que permita aproximar la realidad del entorno a la caracterización de la herramienta” (Pág.104).

1.3.3.2 Matriz de evaluación del Factor Interno (EFI)

PULGARIN, Sergio (2012) define que “en esta segunda fase se pretende, por el contrario, identificar y evaluar las variables asociadas a la empresa que la afectan tanto positiva como negativamente, es decir, el conjunto de debilidades y fortalezas principales que son inherentes a las áreas funcionales de la misma. a pesar de ser resultado también de un proceso, en este caso, de auditoría interna, se reconoce la necesidad de realizar juicios intuitivos por parte de los evaluadores durante la construcción de los factores internos clave” (Pág. 104).

1.3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

PULGARIN, Sergio (2012) sustenta que “como su nombre lo indica, en esta última fase se busca establecer cuál es el perfil competitivo de las empresas pertenecientes a un sector, este perfil está supeditado a la forma como fluctúan los factores importantes para el éxito, que para el caso se refieren a las características básicas requeridas por un sector para que las empresas que pertenecen al mismo puedan lograr el éxito” (Pág.105).

1.3.3.3 Otras Herramientas

PULGARIN, Sergio (2012) indica que “el modelo de las 5C de OHMAE es una herramienta de diagnóstico y diseño estratégico concebida para formular estrategias efectivas acordes con el desempeño de la organización; el modelo de cadena de valor de PORTER es una herramienta de diseño para lograr lo que PORTER (1987) llamó encajes de primer orden y estructurar posiciones competitivas; el modelo de sistemas blandos es una herramienta de la sistémica que asume objetivos y visiones difusas como punto de origen de la gestión empresarial, es decir, que las empresas nunca llegan a una meta específica sino a un espacio posible de meta y la gestión estratégica del negocio se hace alrededor de esta premisa” (Pág. 111).

1.3.4 Balanced Scorecard

FERNANDEZ, Alberto (2010), manifiesta que “El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Pág. 32).

1.3.4.1. Simulador en Excel del Balanced Scorecard

La plantilla de Excel del Balanced Scorecard fue creada por el Ing. Mario Eugenio Estrada como una principal herramienta metodológica que traduce las estrategias en un conjunto de medidas de la actuación, además como una nota técnica multimedia que permite desarrollar una visión teórica y práctica sobre el diseño del Balanced Scorecard (BSC) en las organizaciones, mostrando su profundo alcance y potencia como herramienta de implantación estratégica, de gestión del cambio y de medición de resultados.

El material ofrece una visión general de la implantación del BSC: etapas, barreras, resultados, etc. Asimismo, ayuda a definir el enfoque que mejor se ajusta a las necesidades de una empresa analizando sus beneficios. El estudiante aprende a construir el mapa estratégico de su compañía o unidad de negocio, a diseñar indicadores de gestión para su estrategia, a fomentar la visión estratégica en todos los niveles de su empresa, a asignar recursos de forma coherente y a definir criterios para priorizar el lanzamiento de proyectos alineados con la estrategia.

1.3.4.1.1 Elementos de la Plantilla de Excel del Balanced Scorecard

FERNANDEZ, Alberto (2010), expone que “Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:” (Pág. 34).

- ***Perspectiva Financiera***

¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

CATALINA, Javier (2010) considera que “La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, particularmente se centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento de la empresa”. (Pág. 1)

Entre los principales objetivos estratégicos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

a) Mejorar Rentabilidad

CATALINA, Javier (2010) postula que “Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios de la compañía.” (Pág. 3).

b) Beneficio de accionistas

GUZMAN, César (2008) manifiesta que: “Es la parte del beneficio neto obtenido por la empresa que corresponde a cada acción.” (Pág. 31).

c) Reducir activos

GUZMAN, César (2008) manifiesta que: “Los activos fijos, si bien son duraderos, no siempre son eternos. Por ello, la contabilidad obliga a depreciar los bienes a medida que transcurre su vida normal, debido a que éstos lo hacen de forma natural por el paso del tiempo, por su uso, por el desgaste propio del tiempo que se use ése activo y por obsolescencia.” (Pág. 49).

Indicadores financieros

FERNANDEZ, Alfonso (2008), discurre que “La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas” (Pág. 33).

Tabla Nro. 1 Perspectiva Financiera

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | FÓRMULA | UNIDAD | PERIODO |
|-----------------------------|-----------------------------------|--|------------------|----------------|
| Mejorar Rentabilidad | BAI: Beneficio antes de Impuestos | Beneficios operativos – otros egresos | Miles USD | Mensual |
| Maximizar B° Accionistas | Beneficio por Acción | <u>Utilidad neta</u> Nro. De acciones | Miles USD | Mensual |
| Reducir Activos | Activo Fijo | Activo Fijo | Miles USD | Mensual |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

- *Perspectiva del Cliente*

CATALINA, Javier (2010) manifiesta que “En esta perspectiva se responde a las expectativas y requerimientos de los clientes” (Pág. 2).

El logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera, es decir ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Entre los principales objetivos estratégicos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

a) Volumen de Ventas

GUZMAN, César (2008) manifiesta que: “Es la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas.” (Pág. 30)

b) Satisfacción del Cliente

CATALINA, Javier (2010) considera que: “En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de encuestas, ya sea vía postal, vía telefónica, vía Internet, presencial, etc. Aunque existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto” (Pág. 4).

c) Fidelización del Cliente

CATALINA, Javier (2010) considera que: “la satisfacción del cliente es prioritario para obtener su fidelidad” (Pág. 7).

Indicadores de clientes

FERNANDEZ, Alfonso (2008), postula que “Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia” (Pág. 34).

Tabla Nro. 2 Perspectiva Clientes

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | FÓRMULA | UNIDAD | PERIODO |
|-------------------------------------|--------------------------|---|------------------|----------------|
| Aumentar Ventas | Ventas Mensuales | Ventas totales de la empresa | Miles USD | Mensual |
| Mejorar la Satisfacción del Cliente | Encuestas Satisfactorias | Rendimiento percibido - expectativas | Unidades | Mensual |
| Fidelizar Clientes | Lealtad del Cliente | Nómina de clientes | % | Mensual |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

- ***Perspectivas de procesos Internos***

CATALINA, Javier (2010) manifiesta que “En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas” (Pág. 1), es decir ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Entre los principales objetivos estratégicos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

a) *Optimizar Compras*

GUZMAN, César (2008) manifiesta que: “El abastecimiento, es la función logística mediante la cual una empresa se provee de todo el material necesario para su funcionamiento. La gestión de optimización compras o adquisición de materias primas es uno de los elementos que toda empresa debe tener en cuenta a la hora de abastecerse para incrementar su rentabilidad.” (Pág.35)

b) *Mejorar Rendimiento*

GUZMAN, César (2008) manifiesta que: “Rendimiento es un proceso a través del cual una empresa u organismo mide la contribución productiva que aporta un empleado.” (Pág.36)

c) *Reducir Gastos Fijos*

GUZMAN, César (2008) manifiesta que: “Los gastos fijos pertenecen a los rubros de gastos de ventas, generales y administrativos y depreciación.” (Pág. 28)

d) Aumentar productividad

GUZMAN, César (2008) manifiesta que: “Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.” (Pág. 38)

e) Reducir Tiempos de Industrialización

SHINGO, Shigeo (2012) manifiesta que: “El objetivo de reducir tiempos no es utilizar el tiempo ganado para aumentar la producción, sino para realizar más cambios y así lograr mayor flexibilidad.” (Pág. 8).

Indicadores de proceso interno

FERNANDEZ, Alfonso (2008) considera que “Con estos indicadores se medirá como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados” (Pág.34).

Tabla Nro. 3 Perspectiva Procesos Internos

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | FÓRMULA | UNIDAD | PERIODO |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|---------------|----------------|
| Optimizar Compras | Descuentos medios en compras (%) | % descuento por pronto pago | % | Mensual |
| Mejorar Rendimiento | Maximizar la productividad | (Productos o Servicios <u>Producidos</u>) (Recursos Utilizados) | Unidades | Mensual |
| Reducir Gastos Fijos | Gastos Fijos | Costo total – costo variable | Miles USD | Mensual |
| Aumentar Productividad | Unidades producidas por persona | Total de <u>producción</u> Nro. De empleados del área productiva | Unidades | Mensual |
| Reducir Tiempos de Industrialización | Tiempo dedicado al Proceso | Tiempo dedicado al Proceso | Horas | Mensual |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

- *Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento*

CATALINA, Javier (2010) postula que “Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro la cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar” (Pág. 4), es decir ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Entre los principales objetivos estratégicos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

a) Satisfacer al Empleado

GUZMAN, César (2008) expresa que: “La motivación en la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Pág. 48).

b) Reducir Ausentismo laboral

Revista Corporación Mutua (2012) expone que: “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir.” (Pág. 1)

c) Incrementar Ingresos por Trabajador

Revista Corporación Mutua (2012) expone que: “El trabajador al ser motivado incrementa su producción por ende genera rentabilidad a la empresa” (Pág. 5)

Indicadores de aprendizaje y crecimiento

FERNANDEZ, Alfonso (2008) manifiesta que “Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa” (Pág. 34).

Tabla Nro. 4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | FÓRMULA | UNIDAD | PERIODO |
|-------------------------------------|-----------------------|--|---------------|----------------|
| Satisfacción Empleado | Costo de capacitación | $\frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{ventas}}$ | Miles USD | Mensual |
| Reducir el ausentismo laboral | Ausentismo | $\frac{\text{Nro. de hombres / días perdidos}}{\text{Nro. de hombres x Nro. días de trabajo}} * 100$ | % Promedio | Mensual |
| Incrementar Ingresos por Trabajador | Ventas por Empleado | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Nro. De empleados}}$ | Miles USD | Mensual |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

- **Mapas Estratégicos**

CATALINA, Javier (2010) postula que “Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa efecto entre objetivos, indicadores, metas, responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la Estrategia” (Pág. 1).

a) Integración de perspectivas

FERNANDEZ, Alfonso (2008) considera que “El Cuadro de Mando Integral ha sido considerado por muchos empresarios como una herramienta insustituible para alcanzar el éxito en la gestión. Esto no sería así si se tratase simplemente de

un acertado conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, por lo que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado” (Pág. 19).

Las empresas que definen un Cuadro de Mando Integral no necesitan expresar su política, ya que ésta viene claramente explicitada en los indicadores y en los inductores de actuación. Kaplan y Norton señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el Cuadro de Mando Integral se oriente indefectiblemente hacia el éxito de la organización.

- Relaciones causa-efecto
- Inductores de actuación
- Vinculación con las finanzas

FERNANDEZ, Alfonso (2008) manifiesta que “La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo sí” (Pág. 22).

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

En Cotopaxi el anhelado sueño de tener una institución de Educación Superior se alcanza el 24 de enero de 1995. Las fuerzas vivas de la provincia lo hacen posible, después de innumerables gestiones y teniendo como antecedente la Extensión que creó la Universidad Técnica del Norte.

Hemos definido con claridad la postura institucional ante los dilemas internacionales y locales; somos una entidad que por principio defiende la autodeterminación de los pueblos, respetuosos de la equidad de género. Nos declaramos antiimperialistas porque rechazamos frontalmente la agresión globalizadora de corte neoliberal que privilegia la acción fracasada economía de libre mercado, que impulsa una propuesta de un modelo basado en la gestión privada, o trata de matizar reformas a la gestión pública, de modo que adopte un estilo de gestión empresarial.

En estos 17 años de vida institucional la madurez ha logrado ese crisol emancipador y de lucha en bien de la colectividad, en especial de la más apartada y urgida en atender sus necesidades.

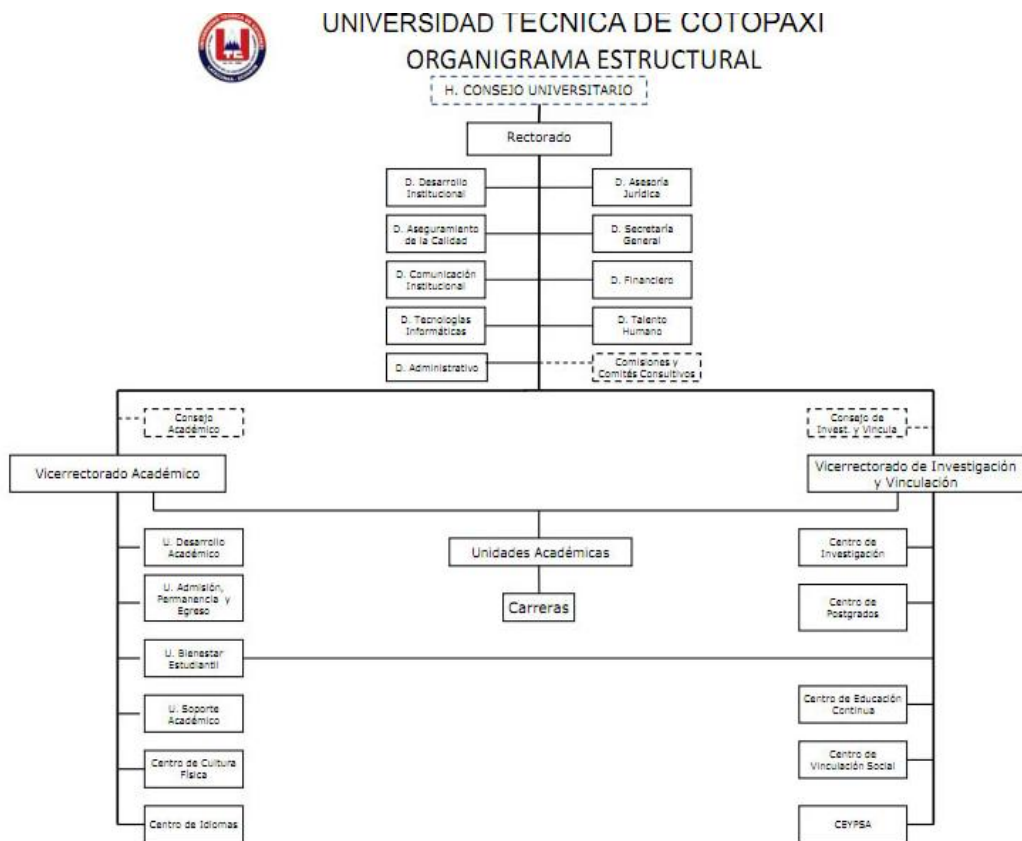
El nuevo reto institucional cuenta con el compromiso constante de sus autoridades hacia la calidad y excelencia educativa.

<http://www.utc.edu.ec/es-es/lautc/historia.aspx>. (13/05/2013). 15:30 pm

2.1 Ubicación

La Universidad Técnica de Cotopaxi se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Barrio San Felipe sector el Ejido, Av. Simón Rodríguez S/N. Es una Institución educativa superior fiscal encaminada a brindar conocimientos técnicos y científicos.

2.2 Organigrama de la Universidad Técnica de Cotopaxi



Fuente: <http://www.utc.edu.ec/es-es/lautc/misi%3%B3nvisi%3%B3n.aspx>

2.3 Filosofía de la Universidad Técnica de Cotopaxi

2.3.1 Misión

Somos una universidad pública, laica y gratuita, con plena autonomía, desarrolla una educación liberadora, para la transformación social, que satisface las demandas de formación y superación profesional, en el avance científico-tecnológico de la sociedad, en el desarrollo cultural, universal y ancestral de la población ecuatoriana. Generadora de ciencia, investigación y tecnología con sentido: humanista, de equidad, de conservación ambiental, de compromiso social y de reconocimiento de la interculturalidad; para ello, desarrolla la actividad académica de calidad, potencia la investigación científica, se vincula fuertemente con la colectividad y lidera una gestión participativa y transparente, con niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, para lograr una sociedad justa y equitativa.

2.3.2 Visión

Universidad líder a nivel nacional en la formación integral de profesionales, con una planta docente de excelencia a tiempo completo, que genere proyectos investigativos, comunitarios y de prestación de servicios, que aporten al desarrollo local, regional en un marco de alianzas estratégicas nacionales e internacionales. Difunda el arte, la cultura y el deporte, dotada de una infraestructura adecuada que permita el cumplimiento de actividades académicas, científicas, tecnológicas, recreativas y culturales, fundamentadas en la práctica axiológica y de compromiso social, con la participación activa del personal administrativo profesional y capacitado.

<http://www.utc.edu.ec/es-es/lautc/misiC3B3nvisi%C3B3n.asp>(13/05/2013)15:45

2.4 Carrera de Ingeniería Comercial

La Ingeniería Comercial es una profesión que fomenta las capacidades técnicas y los conocimientos conceptuales de gestión y economía, capaz de formar al ser humano para administrar estratégicamente toda clase de organización local, nacional e internacional de orden público y/o privado, en las áreas de finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y operaciones; así como también para gestionar programas de capacitación y emprendimiento de manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, permanencia y rentabilidad socio-económica, en concordancia con la filosofía organizacional y las condiciones que se presenten en su entorno, con visión de respeto al ser humano y en busca del desarrollo social de la colectividad.

2.4.1 Misión

La carrera de Ingeniería Comercial forma profesionales integrales con un nivel académico, científico y humanístico, para contribuir a la solución de problemas relacionados, con la gestión de procesos, administrativos-financieros de las organizaciones, de las necesidades del sistema productivo y de la sociedad ecuatoriana.

2.4.2 Visión

La carrera de Ingeniería Comercial será líder en el diseño, planificación y evaluación organizacional, proyectos de emprendimiento y desarrollo de liderazgo, apoyando a la docencia, investigación y vinculación con la sociedad, con docentes calificados, infraestructura física y tecnología basada en la concepción dialéctica del mundo y la práctica de valores como, transparencia, respeto, identidad, libertad, democracia, compromiso social, en el sector productivo y económico para contribuir a la transformación de la sociedad.

2.4.3 Objetivos

- Formar un profesional con sólidos conocimientos en ciencias de la Administración y las Finanzas, espíritu innovador y emprendedor, con amplia visión de la realidad regional, nacional e internacional en las áreas de su especialidad, con un fuerte énfasis en creación de actividades empresariales y desarrollo económico medio ambiental regional y nacional.
- Preparar profesionales científica, técnica y humanísticamente capacitados para gestionar los procesos de dirección, valor y apoyo en las organizaciones.
- Desarrollar procesos de interaprendizaje basados en la participación plena de los estudiantes, propiciando la predisposición al cambio, el liderazgo, la responsabilidad, investigación y creatividad.

2.4.4 Perfil Profesional

El Ingeniero Comercial es un profesional integral dotado de capacidades, conocimientos científicos, técnicos y humanísticos, que le permiten desenvolverse en los campos administrativos, financieros, de personal, operacional y de marketing. Es creador de mejores condiciones de vida en base a los principios de generación de riqueza e igualdad de oportunidades en la sociedad, a través de la implementación de nuevas unidades de producción. Se desempeñara como:

- Ingeniero Comercial
- Administrador
- Asesor
- Consultor

2.4.5 Campo Ocupacional

El Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi puede desempeñarse en funciones específicas a su campo de acción para las cuales se

capacitó y desarrolló sus habilidades y actitudes profesionales y que se presentan en:

- Bancos,
- Cooperativas,
- Mutualistas,
- Financieras,
- Empresas Públicas,
- Privadas y
- Mixtas,
- Industrias.

2.5 Investigación de Mercados

2.5.1 Problema

La carrera de Ingeniería Comercial no cuenta con herramientas informáticas en la cátedra de dirección estratégica con las cuales los estudiantes puedan realizar la práctica de los conocimientos impartidos por los docentes.

2.5.2 Solución

Simulador de la “Plantilla de Excel del Balanced Scorecard” para la toma de decisiones estratégicas organizacionales, aplicada por los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi periodo 2012 - 2014.

2.5.3 Justificación

Al realizar una investigación de mercados podremos obtener datos reales de las necesidades que tiene la Carrera de Ingeniería Comercial y de esta manera se utilizara una herramienta informática que beneficie a los estudiantes a poner en

práctica los conocimientos adquiridos en el aula, reforzando así el aprendizaje; también los docentes podrán mejorar la forma de impartir su cátedra combinando y complementando la teoría con la práctica.

Esta investigación es de carácter científico porque se podrá aprender y mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje de la cátedra de Dirección Estratégica en la carrera de Ingeniería Comercial.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizará diferentes recursos tales como: humanos, financieros, tecnológicos y materiales los mismos que ayudaran a que nuestro tema de investigación sea factible.

2.5.4 Objetivos

2.5.4.1 Objetivo General

Realizar una investigación de mercados mediante la utilización de diferentes métodos y técnicas de investigación para aplicar un simulador de estrategias organizacionales.

2.5.4.2 Objetivos Específicos

- Aplicar fuentes de información primaria y secundaria para obtener resultados concernientes al tema de investigación.
- Establecer el modelo de encuesta a aplicarse a los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial para la obtención de información de acuerdo al tema a investigar.
- Tabular y analizar la información obtenida mediante el programa SPSS para obtener conocimientos sobre el simulador que será aplicable en la cátedra de dirección estratégica.

2.5.5 Tipo de Investigación

En el desarrollo del trabajo investigativo se aplicó la investigación de tipo descriptiva, ya que, detalló y delimitó los distintos elementos del problema, lo que permitió establecer la relación entre las variables.

2.5.5.1 Métodos

Para el estudio de investigación se utilizó métodos empíricos, porque nos permite visualizar el problema de forma global y particular, entre ellos:

2.5.5.1.1 El método inductivo

Se aplicó porque permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares.

2.5.5.1.2 La deducción

Porque considera que la conclusión está implícita en las premisas generales que pueden ser verdaderas o falsas y colaboran con la prognosis.

2.5.5.2 Técnicas

Las técnicas que se aplicaron en el estudio son:

2.5.5.2.1 La encuesta

Que se aplicará a los señores estudiantes de octavo y noveno de la carrera de Ingeniería Comercial mediante el cuestionario como instrumento de investigación.
(Ver Anexo 1)

2.5.5.2.2 La entrevista

A expertos mediante la guía de consulta oral a personeros que tienen formación académica de la rama de Ingeniería Comercial y experiencia en la cátedra de dirección estratégica. (Ver Anexo 2)

2.5.6 Población

Para la siguiente investigación se tomo como referencia a los estudiantes de Octavo y Noveno ciclo y a los docentes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi que imparten la cátedra de dirección estratégica con la siguiente distribución:

**Tabla Nro. 5 Población Estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial
Marzo - Agosto 2013**

| Talento Humano | Frecuencia |
|---------------------------------|-------------------|
| Octavo Ingeniería Comercial "B" | 28 |
| Noveno Ingeniería Comercial "A" | 35 |
| Noveno Ingeniería Comercial "B" | 28 |
| TOTAL | 91 |

Fuente: Departamento de estadística de la Universidad Técnica de Cotopaxi
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

**Tabla Nro. 6 Población Docentes de la Carrera de Ingeniería Comercial que
imparten la cátedra de dirección estratégica Marzo - Agosto 2013**

| Talento Humano | Frecuencia |
|--|-------------------|
| Docentes de la carrera de Ingeniería Comercial | 1 |
| TOTAL | 1 |

Fuente: Departamento de estadística de la Universidad Técnica de Cotopaxi
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

2.5.7 Análisis e Interpretación de los Resultados

1. ¿Qué cree usted que son las NTIC dentro de su proceso de formación?

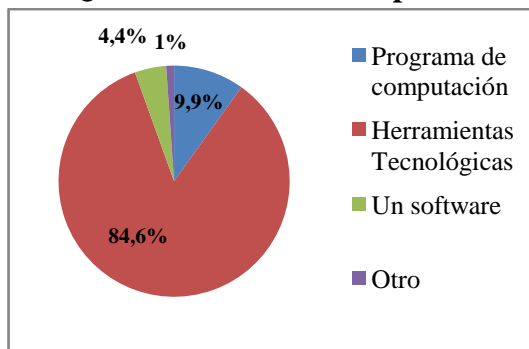
Tabla Nro.7 Qué son las NTIC en el proceso de formación

| Pregunta Nro. 1 | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje | % Acumulado |
| Programa de computación | 9 | 9,9 | 9,9 |
| Herramientas Tecnológicas | 77 | 84,6 | 94,5 |
| Un software | 4 | 4,4 | 98,9 |
| Otro | 1 | 1,1 | 100,0 |
| Total | 91 | 100,0 | |

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Gráfico Nro.1 Qué son las NTIC en el proceso de formación



Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Análisis e interpretación:

Mediante la ejecución de las encuestas a los estudiantes de los ciclos superiores de la carrera de Ingeniería Comercial encontramos que el 84.6% de los estudiantes consideran que las NTIC para su proceso de formación son Herramienta Tecnológicas, mientras que 9 estudiantes que corresponde al 9.9% manifiestan que son las NTIC son programas de computadoras, el 4.4% que corresponde a 4 personas definen a la NTIC como un software y apenas el 1.1% tiene desconocimiento de lo que es una NTIC.

Referente a esta opinión se considera que los estudiantes tienen un conocimiento amplio de las NTIC en su proceso de formación y por ello es necesaria la implementación de nuevas tecnologías dentro de la malla curricular de la carrera.

2. ¿Qué le aportan las NTIC en su proceso de formación?

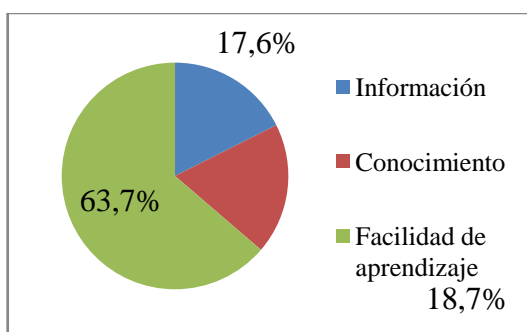
Tabla Nro.8 Aporte de las NTIC

| Pregunta Nro. 2 | | | |
|--------------------------|------------|--------------|-------------|
| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje | % Acumulado |
| Información | 16 | 17,6 | 17,6 |
| Conocimiento | 17 | 18,7 | 36,3 |
| Facilidad de aprendizaje | 58 | 63,7 | 100,0 |
| Total | 91 | 100,0 | |

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Gráfico Nro.2 Aporte de las NTIC



Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Análisis e interpretación:

De la población encuestada el 63.7% que corresponde a 58 personas consideran que el aporte que realizan las NTIC dentro de su proceso de formación es como una facilidad de aprendizaje, de igual forma el 18.7% que pertenece al criterio de 17 personas consideran que el aporte que les brindan las NTIC son de conocimiento y para 16 personas que corresponde al 17.6% de la población la información es el aporte que les brinda las NTIC.

En esta pregunta se puede conocer que la NTIC dentro del proceso de formación aporta facilidad para el aprendizaje a los estudiantes, considerando que mediante las mismas se puede interrelacionar la teoría con la práctica.

3. ¿La participación de usted en clase para su proceso de formación lo realiza a través de?

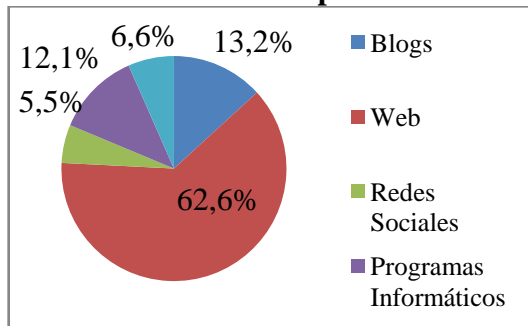
Tabla Nro.9 Participación en clase

| Pregunta Nro. 3 | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje | % Acumulado |
| Blogs | 12 | 13,2 | 13,2 |
| Web | 57 | 62,6 | 75,8 |
| Redes Sociales | 5 | 5,5 | 81,3 |
| Programas Informáticos | 11 | 12,1 | 93,4 |
| Herramientas Informáticas | 6 | 6,6 | 100,0 |
| Total | 91 | 100,0 | |

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Gráfico Nro.3 Participación en clase



Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Análisis e interpretación:

De los 91 estudiantes encuestados hemos podido identificar que el 62.6% que corresponde a 57 estudiantes realizan la participación en clase para el proceso de formación a través de la Web, el 13.2% que representa al criterio de 12 estudiantes lo realizan a través de blogs, además el 12.1% que corresponde a 11 estudiantes manifiestan que su participación lo realiza mediante la utilización de Programas Informáticos, el 6.59% de los estudiantes participan a través de herramientas informáticas y el 5.49% que representa a 5 estudiantes realiza su participación a través de redes sociales. En base a esta pregunta se puede manifestar que los estudiantes de los ciclos superiores de la carrera de Ingeniería Comercial realizan su participación en clase para su proceso de formación mediante Web es decir a través de un sistema de distribución de información basado en hipertexto o hipermedios enlazados y accesibles a través de Internet.

4. Si dispusiese de material online adaptado y secuenciado con sus clases. ¿De cuáles haría uso usted?

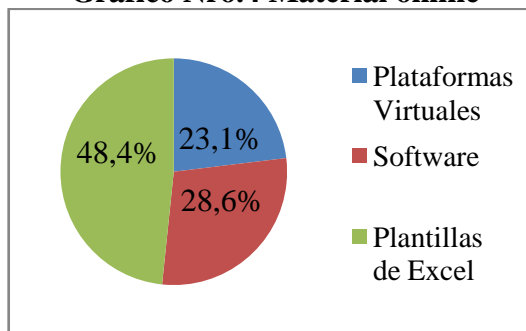
Tabla Nro.10 Material online

| Pregunta Nro. 4 | | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje | % Acumulado |
| Plataformas Virtuales | 21 | 23,1 | 23,1 |
| Software | 26 | 28,6 | 51,6 |
| Plantillas de Excel | 44 | 48,4 | 100,0 |
| Total | 91 | 100,0 | |

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Gráfico Nro.4 Material online



Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Análisis e interpretación:

Mediante la investigación realizada a los 91 estudiantes de los ciclos superiores de la carrera de Ingeniería Comercial se consideran que si dispusiesen de material online adaptado y secuenciado con sus clases harían uso de Plantillas de Excel este parámetro corresponde al 48.35% de la población encuestada mientras que 26 estudiantes perteneciente al 28.57% de la población manifiestan que harían uso de software y finalmente el 23.15% correspondiente a 21 estudiantes manifiestan que lo más recomendable para hacer uso dentro de sus clases son plataformas virtuales.

De acuerdo a la opinión vertida por los estudiantes se considera que para la carrera de Ingeniería Comercial es indispensable la adaptación de plantillas de Excel adaptadas y secuenciadas con cada una de las materias expuestas dentro de la malla curricular.

5. ¿Que NTIC emplea usted al recibir la cátedra de Dirección Estratégica?

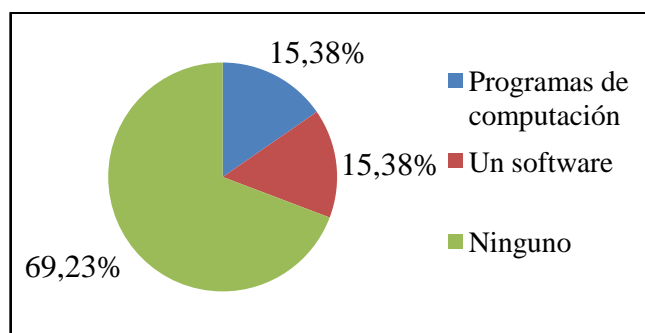
Tabla Nro.11 NTIC en la cátedra de Dirección Estratégica

| Pregunta Nro. 5 | | | |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje | % Acumulado |
| Programas de computación | 14 | 15,38 | 15,38 |
| Un software | 14 | 15,38 | 30,76 |
| Ninguno | 63 | 69,23 | 100,0 |
| Total | 91 | 100,0 | |

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Gráfico Nro.5 NTIC en la cátedra de Dirección Estratégica



Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Análisis e interpretación:

En la pregunta referente a que NTIC emplean al momento de recibir la cátedra de Dirección Estratégica el 69.23% correspondiente a 63 estudiantes manifiestan que no utilizan ninguna NTIC, que las clases recibidas en esta cátedra es netamente teórica, mientras que el 30.76% correspondiente a 28 estudiantes manifiestan que emplean tanto Programas de computación como software, este porcentaje de población se encuentra dividido de manera equitativa dentro de cada parámetro.

Es por ello que es necesaria la implementación de una NTIC al momento de recibir esta cátedra lo que ayudaría de manera importante a la conjugación de teoría con la práctica.

6. Considera que emplear una plantilla en Excel del Balanced Scorecard ayudará al proceso de enseñanza - aprendizaje de la cátedra de Dirección Estratégica

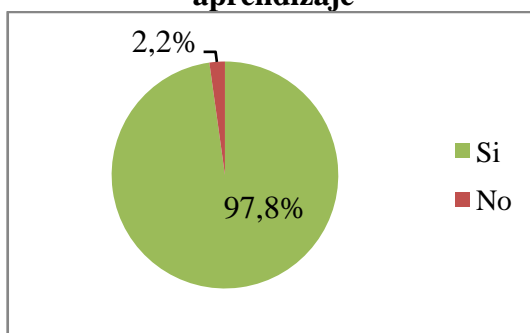
Tabla Nro. 12 El Balanced Scorecard en el proceso de enseñanza aprendizaje

| Pregunta Nro. 6 | | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje | % Acumulado |
| Si | 89 | 97,8 | 97,8 |
| No | 2 | 2,2 | 100,0 |
| Total | 91 | 100,0 | |

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Gráfico Nro.6 El Balanced Scorecard en el proceso de enseñanza – aprendizaje



Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Análisis e interpretación:

Mediante la encuesta realizada el 97.8% correspondiente a 89 estudiantes encuestados manifiestan que el emplear una plantilla en Excel del Balanced Scorecard ayudará al proceso de enseñanza – aprendizaje de la cátedra de Dirección Estratégica mientras que el 2.2% consideran que no es necesario emplear una NTIC para su proceso de formación.

A través de esta pregunta se puede concluir que es indispensable emplear una plantilla en Excel del Balanced Scorecard ya que de esta manera los estudiantes pueden conjugar la teoría con la práctica y de esta forma realizan una práctica real que será indispensable cuando se desempeñe en el mundo laboral

7. ¿Qué programa considera que ayudará en el proceso de enseñanza - aprendizaje de la cátedra de Dirección Estratégica?

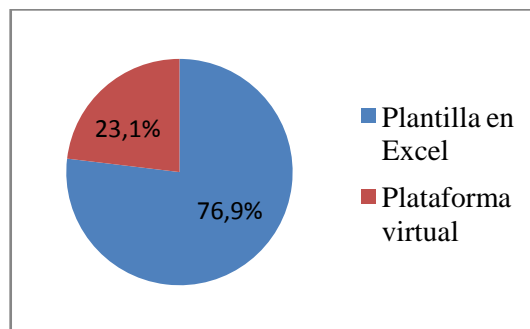
Tabla Nro.13 Programa que ayudará en el proceso de enseñanza aprendizaje

| Pregunta Nro. 7 | | | |
|---------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje | % Acumulado |
| Plantilla en Excel | 70 | 76,9 | 76,9 |
| Plataforma virtual | 21 | 23,1 | 100,0 |
| Total | 91 | 100,0 | |

Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Gráfico Nro.7 Programa que ayudará en el proceso de enseñanza – aprendizaje



Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

Fuente: Encuestas estudiantes

Análisis e interpretación:

De los 91 estudiantes encuestados el 76.92% correspondiente a 70 estudiantes manifiestan que una plantilla en Excel del Balanced Scorecard ayudará al proceso de formación académica en la cátedra de dirección estratégica mientras que el 23.1% consideran que es necesaria una plataforma virtual.

Tomando en cuenta la opinión de los estudiantes hemos considerado que para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje de la cátedra de Dirección Estratégica es menester el empleo de una plantilla de Excel.

RESULTADOS ENTREVISTA APLICADA A DOCENTES

Entrevista Nro. 1

Experto: Ing. Angelita Marlene Salazar Corrales

Cargo: Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi que imparte la cátedra de Dirección Estratégica a los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial.

Preguntas:

1. **¿Cuenta usted como docente con los recursos tecnológicos necesarios para aplicar las NTIC en su enseñanza académica?**

Si, ya que en el proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula se aplica recursos tecnológicos para un mejor entendimiento de la cátedra; como por ejemplo proyector de datos, páginas de internet especializadas en la cátedra impartida entre otros recursos tecnológicos.

2. **¿Considera que tiene las competencias en NTIC necesarias para crear un ambiente de aprendizaje enriquecido, significativo y colaborativo?**

Si, consideró que todos los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi poseemos competencias necesarias en las NTIC; pero sin embargo estas han sido reducidas dentro del aula por la limitación de un laboratorio.

3. **¿Qué aporte considera que realizan la NTIC en el proceso de enseñanza - aprendizaje?**

Las NTIC dentro de la enseñanza - aprendizaje se considera un aporte eficiente ya que en el proceso ha demostrado la calidad académica.

4. ¿Usted considera que cuenta con suficiente información para aplicar las NTIC en el aula? Por qué

Si, para impartir la cátedra de Dirección Estratégica se emplea diferentes fuentes de información entre ellas sitios web para un mejor entendimiento de los estudiantes.

5. Considera que emplear una plantilla en Excel del Balanced Scorecard ayudará en el proceso de enseñanza - aprendizaje de la cátedra de dirección Estratégica.

Si, al aplicar plantillas, simuladores software, etc., ayudará a que el estudiante aplique estrategias tanto de negocios como corporativas y esto ayudará una mejor toma de decisiones.

2.5.8 Matriz FODA de la carrera de Ingeniería Comercial

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sostenimiento de la excelencia en el nivel de educación de la carrera de Ingeniería Comercial. 2. Formación de profesionales acorde a las exigencias del mercado laboral. 3. Estructuración de mallas curriculares de acuerdo a los requerimientos del mercado. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Presupuesto para gestionar la implementación de un laboratorio simulador de negocios que permita interrelacionar la teoría con la práctica. 2. Falta de capacitación de los Docentes de la Carrera de Ing. Comercial, en el manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación, relacionados con la profesión. 3. Falta de convenios para la realización de pasantías que relacionen la teoría con la práctica. 4. Inexistencia de evaluaciones para conocer el rendimiento de los objetivos planteados por la Carrera de Ing. Comercial. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Carrera reconocida legalmente. 2. Financiamiento de la universidad para entrenamiento, formación y capacitación de docentes. 3. La universidad se encuentra en una ubicación adecuada es decir en la Zona Centro del país. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Saturación laboral, con lo cual los graduados se ven obligados a ejercer en puestos no acordes al título. 2. Proliferación de la carrera en otras universidades ubicadas en la zona centro del país. |

Fuente: Encuestas realizadas a docentes y estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial (UTC)

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

CONCLUSIONES

- Para emprender este trabajo investigativo se ha procedido a realizar una investigación de mercados en donde se ha empleado diversas fuentes de investigación tanto primarias como secundarias de manera que la información encontrada sea valiosa e indispensable para llevar a cabo la propuesta planteada.
- Se realizó una investigación de mercados a los estudiantes que conforman los ciclos superiores de la carrera de Ingeniería Comercial, es decir, a octavos y novenos ciclos, para conocer la realidad que atraviesa la carrera referente al uso de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación y a través de ello poder establecer mecanismos para la implementación de las NTIC en el proceso de formación y de esta manera conjugar la teoría con la práctica.
- El 69.23% de la población encuestada manifiestan que al momento de recibir la cátedra de Dirección Estratégica no emplean ninguna NTIC, lo cual se genera un inconveniente ya que las clases impartidas por los docentes son netamente teóricas y no permiten desarrollar al alumno capacidades importantes dentro de su proceso de formación.
- El 97.80% considera que es indispensable y necesario una plantilla en Excel del Balanced Scorecard para recibir la cátedra de Dirección Estratégica puesto que mediante el uso continuo de la misma podrán incrementar sus conocimientos académicos.
- Es por ello que acertadamente se debe implementar las NTIC en la carrera de Ingeniería Comercial y de igual manera en la cátedra de Dirección Estratégica de tal forma que los estudiantes puedan desarrollar la teoría con la práctica y se puedan desempeñar abiertamente en el mundo laboral.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

“UTILIZACIÓN DEL SIMULADOR DE LA “PLANTILLA DE EXCEL DEL BALANCED SCORECARD” PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONALES, APLICADA POR LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI PERIODO 2012 - 2014.”

3.1 DATOS INFORMATIVOS

| | |
|----------------------------------|---|
| Nombre de la Institución: | Universidad Técnica de Cotopaxi |
| Unidad Académica: | Ciencias Administrativas y Humanísticas |
| Carrera: | Ingeniería Comercial |
| Provincia: | Cotopaxi |
| Cantón: | Latacunga |
| Parroquia: | Eloy Alfaro |
| Dirección: | Av. Simón Rodríguez |

3.2 Justificación

Las demandas crecientes de la vida social y política, y de los diversos sectores de la ciudadanía por convertirse en actores decididos, plantean nuevos campos en la formación de ingenieros comerciales de acuerdo con las realidades y particularidades de cada región, condicionado el desarrollo de esta práctica profesional y es creer que el mercado laboral de trabajo son los medios de comunicación de masas.

A esta realidad las instituciones de educación superior se han preocupado de planificar, organizar y administrar la formación del profesional en Ingeniería Comercial. La Universidad Técnica de Cotopaxi, la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas en esta carrera se ha preocupado de lo fundamental en lo pertinente a la formación académica y en el desarrollo de la misma y se encontraron algunas necesidades para complementar la estructura formativa.

Entre ellas, la difícil gestión de adquirir laboratorios específicos para la práctica pedagógica de la administración de negocios, para ello se organizó un macro proyecto con la participación de toda la comunidad educativa universitaria, en especial de los asistentes a la carrera de Ingeniería Comercial para solventar las falencias físicas, recursos y normativas que faciliten los procesos de aprendizajes prácticos.

Por lo expuesto, es prioritaria y urgente la aplicación de simuladores de negocios especialmente en la cátedra de Dirección Estratégica a emplearse en el Laboratorio a crearse para los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial respetando y orientándose en los principios institucionales del Alma Mater de Cotopaxi. Y de esta manera contribuir al desarrollo de la universidad, a la formación profesional y a la sociedad de nuestro país.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

- Implementar el simulador de la plantilla en Excel del Balanced Scorecard como herramienta tecnológica para el uso de los estudiantes en la toma de decisiones estratégicas organizacionales en la cátedra de Dirección Estratégica en el laboratorio de simulación de negocios de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el periodo 2012 - 2014.

3.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar la fundamentación teórica del presente trabajo investigativo mediante el análisis de diferentes fuentes bibliográficas para la utilización del simulador de la plantilla en Excel del Balanced Scorecard.
- Diseñar una guía de uso práctico del simulador de la plantilla de Excel del Balanced Scorecard.
- Aplicar la guía de uso práctico del simulador de la plantilla en Excel del Balanced Scorecard en la empresa Provefrut S.A y determinar el nivel de factibilidad de la misma e incorporarla en el laboratorio de simulador de negocios.

3.4 Descripción de la Propuesta

Interpretados los resultados de la investigación de campo se encontró aportes significativos que permitieron direccionar el trabajo propositivo, donde participan las autoridades, docentes, estudiantes y expertos en su debido momento, éstas contribuciones reales del medio educativo sirvieron para identificar que es necesario y urgente la utilización de un simulador de la plantilla en Excel del Balanced Scorecard para la toma de decisiones estratégicas organizacionales

aplicadas por los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial y de igual forma es necesario una guía de uso práctico que permita a los estudiantes el manejo adecuado de la plantilla.

Para el establecimiento de una guía de uso práctico, fue clave el juicio de docentes, estudiantes y la fundamentación teórica avalada por las nuevas formas de organización, administración de recursos y materiales en la formación del talento humano a nivel superior, lógicamente con la directriz de la reglamentación vigente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Para posteriormente establecer un plan de acción que culmine con un proceso de evaluación a la propuesta que se pone a consideración.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIARÍA COMERCIAL

TEMA:

**“GUÍA DE USO PRÁCTICO DEL SIMULADOR DE LA PLANTILLA
EN EXCEL DEL BALANCED SCORECARD PARA LA TOMA DE
DECISIONES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONALES”**

Autores:

Escobar Pullas Cristina Elizabeth

Sarabia Sarabia Katerine Leonor

Latacunga - Ecuador

Junio – 2014

ÍNDICE

| Contenido | Nro. |
|---|-------------|
| | Pág. |
| Portada..... | 51 |
| Índice General..... | 52 |
| Índice de Figuras..... | 55 |
| Índice de Tablas..... | 57 |
| Resumen..... | 58 |
| 2. Objetivos..... | 59 |
| 3. Alcance de la guía..... | 59 |
| 4. Plantilla de Excel del Balanced Scorecard..... | 60 |
| 4.1 Etapas en la implementación..... | 60 |
| 4.2 Integración de sistemas y personal..... | 60 |
| 5. Entrada de datos..... | 62 |
| 5.1 Habilitar las macros de Excel 2007..... | 62 |
| 5.2 Introducir el nombre de la empresa en la hoja de entrada de datos..... | 62 |
| 5.3 Introducir los objetivos estratégicos e indicadores en la hoja de datos objetivos y reales..... | 63 |
| 5.4 Especifique el tipo de indicador (+ o -)..... | 64 |
| 5.5 Insertar más datos..... | 65 |
| 5.6 Modificación de textos de perspectivas..... | 65 |
| 5.7 Identificación de rangos..... | 66 |
| 6 Mapa estratégico..... | 67 |
| 6.1 Visualización del mapa estratégico..... | 67 |
| 7 Pantalla Resumen “Balanced Scorecard” | 68 |
| 7.1 Estado de los objetivos estratégicos y de los indicadores..... | 68 |
| 7.2 Desplazamiento del progreso mes a mes..... | 68 |
| 8 Perspectivas financiera, clientes, procesos y personal..... | 69 |
| 8.1 Visualización del estado anual de la perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos, perspectiva de aprendizaje crecimiento..... | 69 |

| | |
|--|----|
| 8.2 Análisis de rendimiento..... | 70 |
| 8.3 Recomendaciones..... | 70 |
| 8.4 Iniciativas estratégicas..... | 71 |
| 9. Iniciativas estratégicas..... | 71 |
| 9.1 Planes de acción..... | 71 |
| 10. Ejercicio práctico de la plantilla de Excel Balanced Scorecard aplicada en la empresa Provefrut S.A..... | 72 |
| 10.1 Planta productora de brócoli y productos vegetales Provefrut S.A..... | 72 |
| 10.1.1 Generalidades..... | 72 |
| 10.1.1.1 Gobierno Corporativo..... | 73 |
| 10.1.1.2 Accionistas de la empresa Provefrut..... | 73 |
| 10.2 Misión..... | 74 |
| 10.3 Visión..... | 74 |
| 10.4 Valores..... | 74 |
| 10.5 Objetivos..... | 74 |
| 10.6 Organigrama de la empresa Provefrut S.A..... | 75 |
| 10.7 Talento humano de la empresa Provefrut S.A..... | 76 |
| 10.8 Proceso de producción del brócoli..... | 76 |
| 10.8.1 Cosecha..... | 76 |
| 10.8.2 Recepción de materia prima..... | 76 |
| 10.8.3 Almacenamiento de la materia prima..... | 77 |
| 10.8.4 Cortado de la base y sacado de hojas..... | 77 |
| 10.8.5 Escogido (pesado)..... | 77 |
| 10.8.6 Empacado..... | 77 |
| 10.8.7 Almacenamiento..... | 78 |
| 10.9 Proveedores..... | 78 |
| 10.9.1 Proveedores de materia prima..... | 78 |
| 10.9.2 Proveedores de plántula..... | 78 |
| 10.9.3 Proveedores de brócoli..... | 79 |
| 10.9.4 Proveedores de insumos agrícolas..... | 79 |
| 10.10 Canales de distribución..... | 79 |
| 10.11 Consumidores..... | 80 |

| | |
|--|----|
| 10.12 Competencia..... | 81 |
| 10.12.1 Competidores Reales..... | 81 |
| 9.12.2 Competidores Potenciales..... | 82 |
| 10.13 Resultados de la aplicación de la plantilla en Excel del Balance Scorecard en la Empresa Provefrut S.A..... | 83 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Contenido | Nro Pág. |
|---|---------------------|
| Figura Nro.2 Partes que conforman la plantilla de Excel Balanced Scorecard..... | 61 |
| Figura Nro. 3 Habilitación de Macros..... | 62 |
| Figura Nro. 4 Introducción del nombre de la empresa..... | 62 |
| Figura Nro. 5 Datos objetivos..... | 63 |
| Figura Nro. 6 Introducción de objetivos estratégicos e indicadores..... | 63 |
| Figura Nro.7 Introducción de objetivos estratégicos..... | 64 |
| Figura Nro. 8 Tipo de indicador..... | 64 |
| Figura Nro. 9 Insertar datos a la plantilla..... | 65 |
| Figura Nro. 10 Página Principal..... | 65 |
| Figura Nro.11 Guardado de la información..... | 66 |
| Figura Nro.12 Porcentaje de rango para el Balanced Scorecard..... | 66 |
| Figura Nro.13 Mapa Estratégico Mensual..... | 67 |
| Figura Nro.14 Pantalla Resumen..... | 68 |
| Figura Nro. 15 Balanced Scorecard mensual..... | 68 |
| Figura Nro. 16 Perspectivas..... | 69 |
| Figura Nro. 17 Análisis de rendimiento..... | 70 |
| Figura Nro. 18 Recomendaciones..... | 70 |
| Figura Nro. 19 Iniciativas Estratégicas..... | 71 |
| Figura Nro. 20 Planes de Acción..... | 71 |
| Figura Nro. 21 Entrada de Datos..... | 83 |
| Figura Nro. 22 Introducción datos reales..... | 86 |
| Figura Nro.23 Ingreso de porcentaje de los rangos del Balanced Scorecard..... | 86 |
| Figura Nro.24 Mapa Estratégico..... | 87 |
| Figura Nro. 25 Mapa Estratégico mensual..... | 87 |
| Figura Nro. 26 Balanced Scorecard..... | 88 |
| Figura Nro. 27 Balanced Scorecard..... | 88 |

| | |
|--|----|
| Figura Nro. 28 Perspectiva Financiera..... | 89 |
| Figura Nro. 29 Perspectiva Clientes..... | 90 |
| Figura Nro. 30 Perspectiva Procesos Internos..... | 91 |
| Figura Nro. 31 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... | 92 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Contenido | Nro Pág. |
|---|---------------------|
| Tabla Nro.15 Personal que labora en la Empresa Provefrut S.A..... | 73 |
| Tabla Nro.14 Accionistas de la Empresa Provefrut S.A..... | 76 |
| Tabla Nro.16 Clientes de la Empresa Provefrut S.A..... | 81 |

RESUMEN

El Balanced Scorecard es la herramienta de gestión más utilizada, que permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la visión, misión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización. El control de gestión de la empresa, basado esencialmente en el Balanced Scorecard, ofrece a la dirección una idea de cómo está rindiendo la empresa actualmente, colocando énfasis en perfeccionar este control y analizar la información.

Esta guía lleva a cabo el desarrollo de una herramienta informática de gestión de ayuda a la toma de decisiones de la alta dirección basada en indicadores tanto financieros como operativos para medir el grado de alineación o cumplimiento de los objetivos estratégicos de una empresa dedicada al sector de producción y comercialización. Para ello ha sido necesaria la definición conceptual de los objetivos estratégicos y la identificación de indicadores interrelacionados con la empresa. El simulador de la plantilla en Excel del Balanced Scorecard permite generar informes personalizados según los distintos niveles y áreas de la empresa, quedando de esta manera más visible y especificada las relaciones causa-efecto entre la consecución de los planes tácticos y operativos y el logro de los objetivos estratégicos.

La aplicación está basada en un sistema de ventanas de fácil uso e intuitivo con objeto de ofrecer un mejor servicio al usuario, siendo una herramienta fácil de entender y usar basada en indicadores que se encarga de controlar, medir la ejecución de la estrategia marcada por la empresa que permite la toma de decisiones de manera ágil. El diseño del Balanced Scorecard permitirá a la empresa disponer de información fiable en tiempo rápido sobre los distintos aspectos de la actividad, de modo que se potencie la efectividad en la toma de decisiones, se controle y efectúe el seguimiento de objetivos estratégicos, de los procesos de negocio a través de indicadores y así se asegure la estrategia de la organización.

2. OBJETIVOS

El objetivo de esta guía es el estudio, definición y desarrollo de una herramienta fácil de entender y usar basada en indicadores que se encargue de controlar y medir la ejecución de la estrategia marcada por la empresa y que permita la toma de decisiones de manera ágil gracias a los distintos reportes presentes en cada nivel definido de la empresa que muestran mediante gráficos y datos representativos los distintos aspectos a tratar por la empresa.

El diseño del Balanced Scorecard permitirá a las empresas:

- Disponer de información fiable en tiempo y forma sobre los distintos aspectos de la actividad, de modo que se potencie la efectividad en la toma de decisiones.
- Controlar y efectuar el seguimiento de objetivos estratégicos y de los objetivos de los procesos de negocio a través de indicadores clave, no sólo económico-financieros, sino del resto de dimensiones de la organización (clientes, procesos, Recursos Humanos).

3. ALCANCE DE LA GUÍA

El alcance de la guía incluye el diseño conceptual y el desarrollo del Sistema de Información para la Dirección mediante la definición de indicadores, informes y requerimientos que son clave para el análisis del negocio y para la toma de decisiones, pudiendo ser objeto de posteriores colaboraciones el diseño de funcionalidades adicionales. El Balanced Scorecard se alimentará de diversos datos e información presentes en la empresa.

4. PLANTILLA DE EXCEL DEL BALANCED SCORECARD

Ahora puede diseñar e implantar su "Plantilla de Excel del Balanced Scorecard" en su empresa de una manera sencilla y rápida. Esta aplicación le permitirá:

- Definir sus Objetivos Estratégicos e Indicadores para cada Perspectiva: Financiera, Clientes, Procesos, Personal.
- Podrá visualizar las desviaciones de cada indicador respecto del presupuestado, mes a mes.
- Ver el estado de su empresa de un simple vistazo.
- Añadir recomendaciones para cada indicador e iniciativas estratégicas, controlando el grado de cumplimiento de cada una de ellas.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Promover la alineación estratégica de todas las áreas de la organización.
- Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Obtener una retroalimentación de la estrategia tomada.
- Incentiva el trabajo en equipo, la participación y coordinación.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano.

4.1 Etapas en la Implementación

- Determinar el software BSC más adecuado.
- Incorporar el Modelo BSC al software adquirido.
- Carga de indicadores manuales.
- Automatizar la carga de Datos.

4.2 Integración de Sistemas y Personal

- Se deben indicar las fuentes de cada uno de los datos necesarios para alimentar los indicadores, la periodicidad y los formatos necesarios. Este

proceso de actualización debe ser automatizado, importados de un archivo EXCEL o introducirlos manualmente.

- Se deben capacitar a los usuarios y elaborar un plan de mantenimiento

Figura Nro.2 Partes que conforman la plantilla de Excel Balanced Scorecard



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

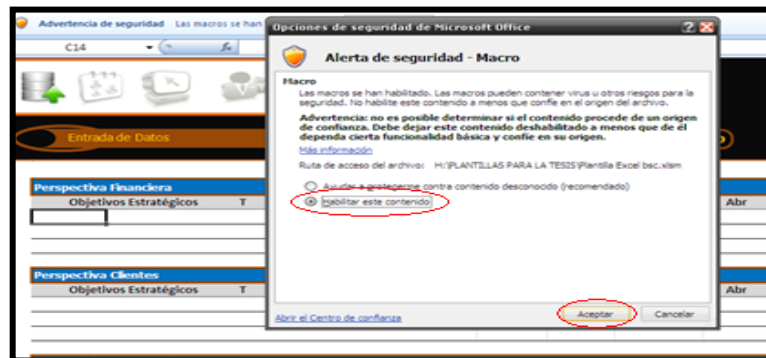
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

5. ENTRADA DE DATOS

5.1 Habilitar las Macros de Excel 2007

- Dar clic en el cuadro de advertencia de seguridad.
- Escoger la opción habilitar este contenido.
- Una vez seleccionada dar clic en aceptar.

Figura Nro. 3 Habilitación de Macros



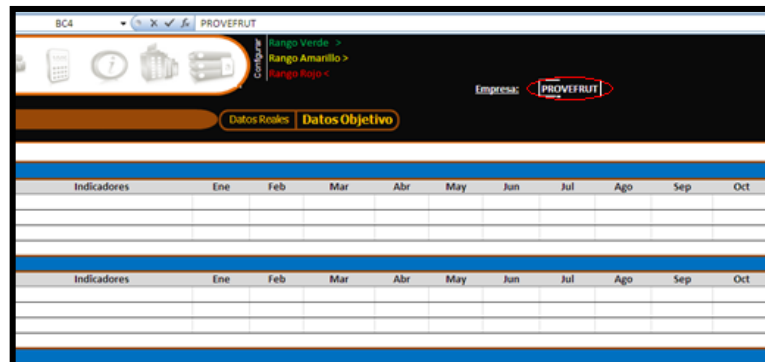
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

5.2 Introducir el nombre de la empresa en la Hoja de Entrada de Datos

- Una vez que se a habilitado el contenido se procede a introducir el nombre de la empresa a la que se aplicará el Balanced Scorecard.

Figura Nro. 4 Introducción del nombre de la empresa



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

5.3 Introducir los objetivos estratégicos e indicadores en la hoja de datos objetivos y reales

- Los textos de los “Objetivos Estratégicos” y los “Indicadores” se introducen únicamente en esta hoja.
- Posterior a ello clic sobre el espacio que en la plantilla nos menciona datos Objetivos.
- De igual forma se introduce los datos reales en la plantilla; estos datos los ingresamos en la hoja destinada a datos reales.

Figura Nro. 5 Datos objetivos

| Perspectiva Financiera | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
|------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Perspectiva Clientes | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
|------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Perspectiva Procesos Internos | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
|-------------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

Figura Nro. 6 Introducción de objetivos estratégicos e indicadores

| Perspectiva Financiera | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
|------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Perspectiva Clientes | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
|------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Perspectiva Procesos Internos | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
|-------------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

Una vez introducidos los objetivos estratégicos y los indicadores ingresamos los valores mensuales tanto objetivos como reales.

Figura Nro.7 Introducción de objetivos estratégicos

| Perspectiva financiera | | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Mejorar Rentabilidad | + | BNI (en miles de USD) | 60047 | 94113 | 129950 | 117772 | 42724 | 59450 | 94074 | 91603 | 131250 | |
| Maximizar B/A Accionistas | + | B/A por Accion (en miles de USD) | 4504 | 7050 | 9746 | 8333 | 3204 | 4459 | 7116 | 6376 | 8644 | |
| Reducir Activos | - | Activo Fijo (en miles de USD) | 345034 | 419475 | 391913 | 339509 | 366964 | 430917 | 422240 | 376200 | 319341 | |
| Perspectiva Clientes | | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep |
| Aumentar Ventas | + | Ventas Mensuales (en miles de USD) | 1764017 | 2090206 | 2460401 | 2609377 | 1990960 | 2742050 | 3037730 | 3209006 | 2493005 | |
| Mejorar Satisfacción Cliente | + | Encuestas Satisfacción (Unid) | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Fidelizar Cliente | + | Lealtad del Cliente (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Perspectiva Procesos Internos | | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep |
| Optimizar Compras | + | Descontos en compras (%) | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | |
| Mejorar Rendimiento | + | Maximizar la Productividad (Unid) | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| Reducir Gastos Fijos | - | Gastos Fijos (en miles de USD) | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Aumentar Productividad | + | Unid producidas por persona | 2151240 | 2549092 | 3010245 | 3102166 | 2420000 | 3344939 | 3704609 | 3914397 | 3040348 | |
| Reducir Tiempos de Industrializac | - | Tiempo dedicado al Proceso (Horas) | 174 | 135 | 173 | 172 | 171 | 173 | 165 | 170 | 168 | |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

5.4 Especifique el tipo de indicador (+ o -)

- Será + si al incrementar el valor real, el % de éxito incrementa también, será - si al incrementar el valor real, el % de éxito disminuye.

Figura Nro. 8 Tipo de indicador

| Perspectiva financiera | | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep |
|---------------------------|---|----------------------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| Mejorar Rentabilidad | + | BNI (en miles de USD) | 60047 | 94113 | 129950 | 117772 | 42724 | 59450 | 94074 | 91603 | 131250 | |
| Maximizar B/A Accionistas | + | B/A por Accion (en miles de USD) | 4504 | 7050 | 9746 | 8333 | 3204 | 4459 | 7116 | 6376 | 8644 | |
| Reducir Activos | - | Activo Fijo (en miles de USD) | 345034 | 419475 | 391913 | 339509 | 366964 | 430917 | 422240 | 376200 | 319341 | |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

5.5 Insertar más datos

- Si desea añadir más indicadores u objetivos, simplemente se inserta nuevas filas.

Figura Nro. 9 Insertar datos a la plantilla

| Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| BAI | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 20,00 | 25,00 |
| EP por Accion | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Activo Fijo(en miles) | 15000,00 | 15000,00 | 14300,00 | 14000,00 | 13000,00 |

| Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ventas Mensuales (en miles) | 45000,00 | 45000,00 | 45000,00 | 48000,00 | 48000,00 |
| Encuestas Satisfactorias | 150,00 | 150,00 | 140,00 | 130,00 | 150,00 |
| Cientes que repiten | 1500,00 | 1500,00 | 1700,00 | 1700,00 | 1800,00 |

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May |
|------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Optimizar Compras | Descontos medios en compras(%) | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Mejorar Rendimiento | Gestiones realizadas por hora | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 |
| Reducir Gastos Fijos | Gastos Fijos | 25000,00 | 24500,00 | 24000,00 | 24000,00 | 23500,00 |
| Aumentar Productividad | Unid. producidas por persona | 125,00 | 127,00 | 130,00 | 130,00 | 130,00 |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

5.6 Modificación de textos de perspectivas

- Los textos de las Perspectivas se pueden modificar para ajustarlos de acuerdo a la necesidad de cada empresa.

Figura Nro. 10 Página Principal

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep |
|---------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mejorar Rentabilidad | BAI(en miles de USD) | 60047 | 94113 | 129950 | 117772 | 42724 | 59458 | 94874 | 91683 | 131250 |
| Maximizar B\$ Accionistas | EP por Accion(en miles de USD) | 4904 | 7052 | 9746 | 8833 | 3204 | 4459 | 7116 | 6876 | 9344 |
| Reducir Activos | Activo Fijo (en miles de USD) | 345034 | 419475 | 391918 | 339589 | 366964 | 430917 | 422248 | 376200 | 319341 |

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep |
|------------------------------|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Aumentar Ventas | Ventas Mensuales (en miles de USD) | 1764017 | 2090206 | 2469401 | 2699377 | 1999960 | 2742550 | 3037700 | 3209806 | 2493005 |
| Mejorar Satisfacción Cliente | Encuestas Satisfactorias (Unids) | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Fidelizar Cliente | Lealtad del Cliente (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

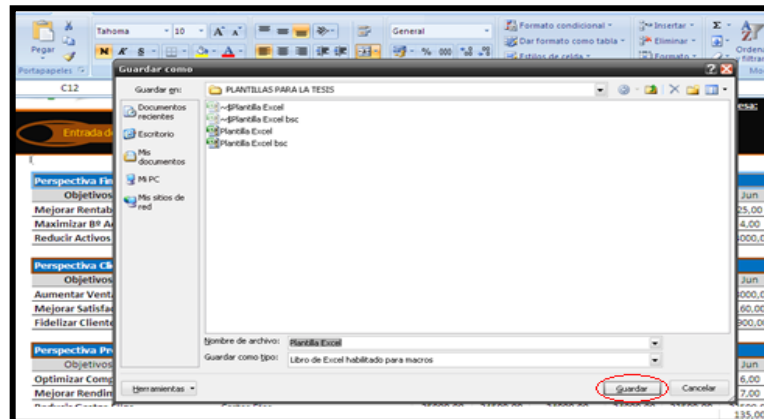
| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep |
|------------------------------------|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Optimizar Compras | Descontos en compras (%) | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| Mejorar Rendimiento | Maximizar la Productividad (Unids) | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| Reducir Gastos Fijos | Gastos Fijos (en miles de USD) | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Aumentar Productividad | Unid. producidas por persona | 2151240 | 2549092 | 3010245 | 3121166 | 2420000 | 3344939 | 3704609 | 3914397 | 3040348 |
| Reducir Tiempos de Industrializack | Tiempo dedicado al Proceso (Horas) | 174 | 135 | 173 | 172 | 171 | 173 | 165 | 170 | 168 |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

- Recuerde siempre pulsar el botón de Control G o guardar como, en la pestaña de entrada de datos cada vez que haga cambios ya sea en textos o en valores.

Figura Nro.11 Guardado de la información



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
 Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

5.7 Identificación de Rangos

- Se puede configurar el valor en % para cada zona de colores de los semáforos, definiendo el valor a partir del cual es “VERDE”, “AMARILLO” y “ROJO”.

Figura Nro.12 Porcentaje de rango para el Balanced Scorecard

| Objetivos Estratégicos | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Perspectiva Financiera | | | | | | | | |
| Objetivos Estratégicos | | Indicadores | | | | | | |
| Mejorar Rentabilidad | + BAI (en miles de USD) | 60047 | 94113 | 129950 | 117772 | 42724 | 59450 | 94674 |
| Maximizar BP Accionistas | + BP por Accion (en miles de USD) | 4504 | 7950 | 9746 | 8833 | 3204 | 4459 | 7116 |
| Reducir Activos | - Activo Fijo (en miles de USD) | 345034 | 419475 | 391918 | 399509 | 366964 | 430917 | 422248 |
| Perspectiva Clientes | | | | | | | | |
| Objetivos Estratégicos | | Indicadores | | | | | | |
| Aumentar Ventas | + Ventas Mensuales (en miles de USD) | 1764017 | 2090206 | 2463401 | 2609377 | 1990960 | 2742050 | 3037780 |
| Mejorar Satisfacción Cliente | + Encuestas Satisfactorias (Unids) | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Fidelizar Cliente | + Lealtad del Cliente (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Perspectiva Procesos Internos | | | | | | | | |
| Objetivos Estratégicos | | Indicadores | | | | | | |
| Optimizar Compras | + Descuentos en compras (%) | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| Mejorar Rendimiento | + Maximizar la Productividad (Unids) | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| Reducir Gastos Fijos | - Gastos Fijos (en miles de USD) | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Aumentar Productividad | + Unids producidas por persona | 2151240 | 2549092 | 3010245 | 3102166 | 2420000 | 3344939 | 3704609 |
| Reducir Tiempos de Industrialización | - Tiempo dedicado al Proceso (Horas) | 174 | 135 | 173 | 172 | 171 | 173 | 165 |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
 Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

6. MAPA ESTRATÉGICO

6.1 Visualización del mapa estratégico

- El Mapa Estratégico visualiza el estado de la empresa por meses, contemplando todas las perspectivas a nivel global e indicando semafóricamente el estado de cada “Objetivo Estratégico”

Figura Nro.13 Mapa Estratégico Mensual



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

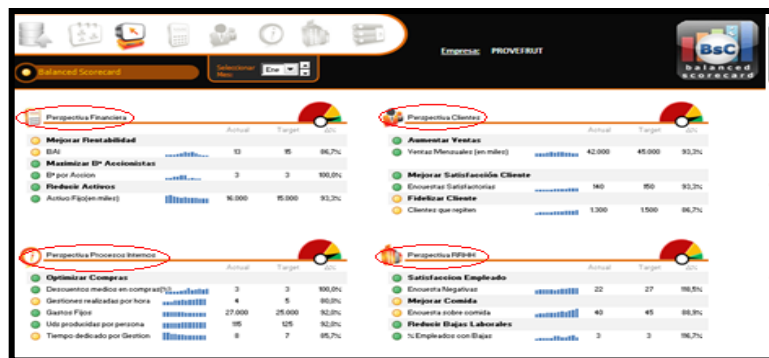
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

7 PANTALLA RESUMEN “BALANCED SCORECARD”

7.1 Estado de los objetivos estratégicos y de los indicadores

- Muestra un resumen por meses del estado de los “Objetivos Estratégicos” y los “Indicadores”, con un gráfico anual de los valores reales para cada uno de ellos y el estado de cada Perspectiva

Figura Nro.14 Pantalla Resumen



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

7.2 Desplazamiento del progreso mes a mes

- Puede ver el progreso de un mes en concreto seleccionándolo, además se ha incorporado un acumulado que muestra el estado de éxito de cada indicador desde el primer mes hasta el seleccionado.

Figura Nro. 15 Balanced Scorecard mensual



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

8. PERSPECTIVAS FINANCIERA, CLIENTES, PROCESOS Y PERSONAL

8.1 Visualización del estado anual de la Perspectiva Financiera, Perspectiva Clientes, Perspectiva Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Se puede visualizar el estado anual de esta perspectiva, eligiendo los Objetivos Estratégicos y los indicadores, con gráfica anual comparativa de los valores reales y objetivos, así como numéricamente.

Figura Nro. 16 Perspectivas

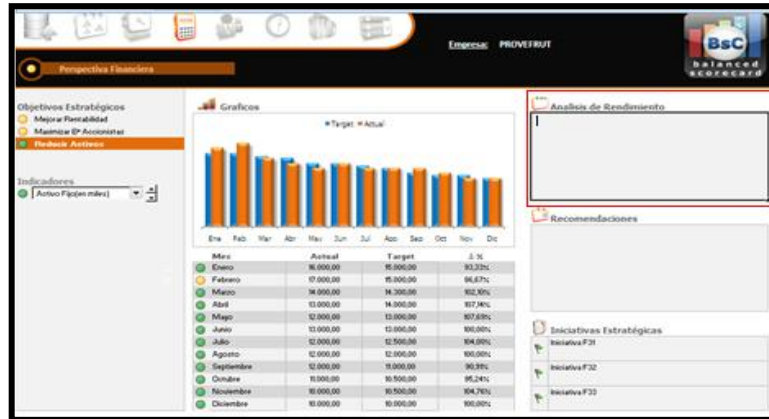


Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

8.2 Análisis de rendimiento

- El cuadro “Análisis de Rendimiento” permite escribir anotaciones aclaratorias sobre los datos y las desviaciones.

Figura Nro. 17 Análisis de rendimiento



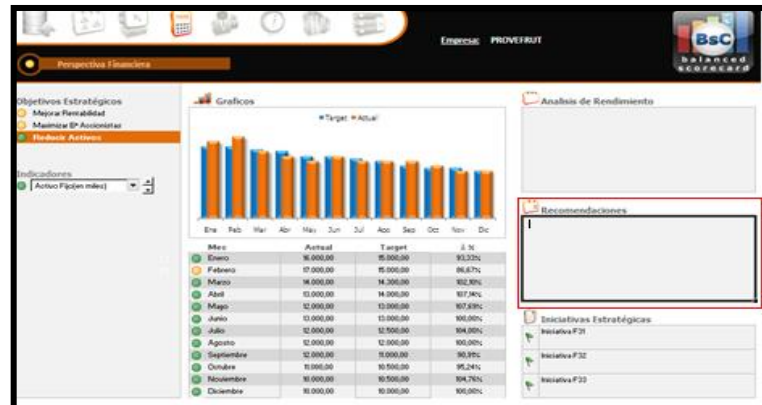
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

8.3 Recomendaciones

- El cuadro “Recomendaciones” permite escribir varias recomendaciones para la mejorar los resultados y evitar desviaciones negativas.

Figura Nro. 18 Recomendaciones



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

8.4 Iniciativas Estratégicas

- El cuadro “Iniciativas Estratégicas” permitirá redactar diversas iniciativas orientadas a la mejorar los resultados, indicando el estado de cumplimiento de cada una de ellas, mediante números:

- Rojo** - No cumplimos
- Amarillo** - En proceso
- Verde** – Realizado

Figura Nro. 19 Iniciativas Estratégicas



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

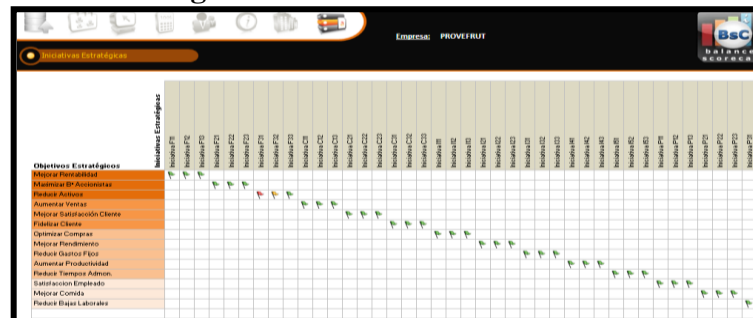
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

9. INICIATIVAS ESTRATEGICAS

9.1 Planes de acción

- En el cuadro se puede observar los planes de acción que se han establecido en las diferentes perspectivas estudiadas anteriormente, las mismas que nos permitirán alcanzar las metas buscadas.

Figura Nro. 20 Planes de Acción



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10. EJERCICIO PRÁCTICO DE LA PLANTILLA DE EXCEL BALANCED SCORECARD APLICADA EN LA EMPRESA PROVEFRUT S.A

Provefrut S.A requiere medir el desempeño y cumplimiento de las principales actividades que realiza, empleando la metodología BSC se pretende definir los objetivos estratégicos e indicadores de la empresa y sus departamentos, que permitirán supervisar el rendimiento y recomendar las acciones necesarias para lograr un mejoramiento, mantener información histórica acerca de objetivos e indicadores planteados con el fin de cumplir con la misión y la visión para la que fue creada. Para ello se detalla la siguiente información:

10.1 Planta Productora de Brócoli y Productos Vegetales PROVEFRUT S.A

10.1.1 Generalidades

Fundada en 1989, Provefrut SA es la primera y principal productor de verduras congeladas en Ecuador. Son muy conocidos en Europa y América.

Provefrut SA es reconocida por su capacidad de crecer los productos de alta calidad durante todo el año en sus explotaciones situadas en las tierras altas de Ecuador. Esto combinado con el conocimiento experto de las prácticas agrícolas ha ayudado a ofrecer unas amplias gamas de productos, todos producidas y elaboradas con el mismo cuidado y atención que se exige a los clientes más exigentes.

Provefrut SA es una empresa que cuenta con aproximadamente 1000 empleados, ubicada en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi es líder nacional en la exportación de vegetales congelados hacia Norte América, Sur América, Europa y Asia. Esta empresa forma parte de las empresas más grandes de Ecuador.

10.1.1.1 Gobierno Corporativo

Debido a la integración del negocio la Compañía efectúa transacciones con partes relacionadas, una de ellas es con la Compañía Agrofarming NV (Antillas Holandesas) que comercializa productos vegetales congelados (brócoli, coliflor y romanesco); las exportaciones ascendieron aproximadamente a USD \$30,000.000 en el 2007 y USD \$28,000.000 en el 2006. Otra Compañía de la cual adquiere productos agrícolas es Nintanga S.A. (Ecuador) que se dedica al cultivo, siembra y cosecha de vegetales especialmente brócoli; así como también flores de verano; las compras por este concepto ascendieron aproximadamente a USD \$6,850.000 en el 2007 y US\$ 6,500.000 en el 2006. De igual forma ejecuta transacciones con la Asociación Búho Verde (Ecuador), que siembra y cosecha brócoli. La Compañía también arrienda oficinas administrativas a una compañía relacionada local en base a un contrato de arrendamiento llamada Inmobiliaria Alsters S. A., con una vigencia de 5 años plazo, renovables previo acuerdo entre las partes.

10.1.1.2 Accionistas de la empresa Provefrut

Tabla Nro.14 Accionistas de la Empresa Provefrut S.A

| Accionistas |
|---------------------------------|
| Compañía Agrofarming NV |
| Nintanga S.A. (Ecuador) |
| Asociación Búho Verde (Ecuador) |
| Inmobiliaria Alsters S. A. |
| Brownsville Investment Corp |
| Corola Holding N.V. |
| Familia Correa Holguín |
| Familia Zeller Starcewich |

Fuente: Empresa Provefrut

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.2 Misión

Mantener los más estrictos estándares de calidad para nuestros productos establecidos, para desarrollar nuevos productos, y promover una profunda conciencia social y ambiental. Todo para asegurar la completa satisfacción de nuestro cliente, la lealtad y la confianza durante muchos años por venir.

10.3 Visión

Ser una empresa en crecimiento dinámico con la diversificación de nuestros productos que mantiene su liderazgo en el campo de la exportación de productos congelados.

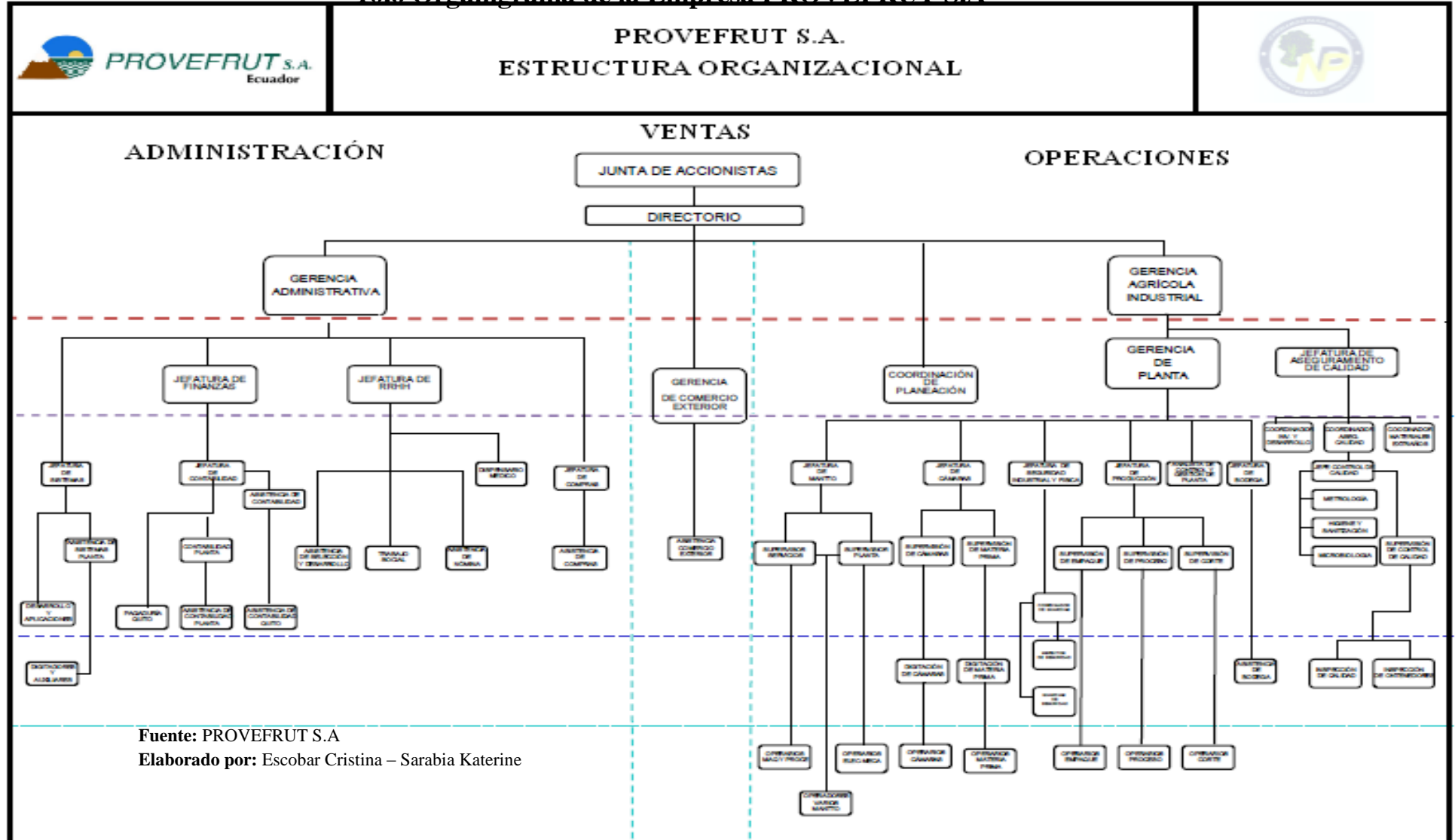
10.4 Valores

- Honestidad
- Eficiencia.
- El logro personal.

10.5 Objetivos

- Controlar periódicamente los recursos de la empresa.
- Evaluar los ingresos y egresos a través de los estados financieros de la empresa.
- Cumplir con las acciones complementarias al término de revalorización de activos.
- Mantener la eficiencia en los procesos productivos de la empresa.
- Cumplir a cabalidad con las preferencias y requerimientos de cada uno de los clientes.
- Impulsar un adecuado clima laboral entre los empleados y trabajadores.
- Incrementar los Ingresos por venta de la empresa.

10.6 Organigrama de la Empresa PROVEFRUT S.A



Fuente: PROVEFRUT S.A
Elaborado por: Escobar Cristina – Sarabia Katerine

10.7 Talento Humano de la Empresa PROVEFRUT S.A

Provefrut S.A cuenta con 904 empleados destinados en al área de producción e industrialización, mientras que cuenta con 68 empleados destinados al área administrativa.

Tabla Nro.15 Personal que labora en la Empresa Provefrut S.A

| PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA PROVEFRUT | | | | | | | | |
|---|-----------|------------|---------|------------|---------|------------|-----------|------------|
| TURNOS DE TRABAJO | | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN | PRIMERO | | SEGUNDO | | TERCERO | | TOTAL | |
| | P | OC | P | OC | P | OC | P | OC |
| Obreros | | 439 | | 310 | | 155 | | 904 |
| Calificados (OC) | | | | | | | | |
| Profesionales(P) | 68 | | | | | | 68 | |
| TOTAL | 68 | 439 | | 310 | | 155 | 68 | 904 |

Fuente: Empresa Provefrut

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.8 Proceso de Producción del Brócoli

10.8.1 Cosecha

La cosecha de la Materia Prima debe realizó en la madrugada de manera que el producto ingresó a la Planta frío, el día anterior a la cosecha se fumigó el lote con un fungicida – bactericida orgánico (PERACLEAN) a fin de tener un producto con baja carga microbiológica. La cosecha se realizó con hoja.

10.8.2 Recepción de materia prima

La materia prima para exportación en fresco se recibió de la mejor calidad, no sobre madura, ni con indicios de pudrición ni de plagas, ya que es un producto que no recibe ningún tratamiento térmico. El proceso de producción cumplió con

las disposiciones de las Buenas Prácticas Agrícolas a más de las disposiciones de la EPA en cuanto a pesticidas. Se realizó un muestreo normal por calidad a la Recepción de la Materia Prima, (color, manchas, pudrición, incompactación), adicionalmente se tomó datos de Microbiología, sensoriales y pesos de 25 pellas de cada tratamiento, estas pellas fueron identificadas para su evaluación posterior.

10.8.3 Almacenamiento de la materia prima

La materia Prima se almacenó el menor tiempo posible a 7oC, para esto se trabajó en una Cámara de frío.

10.8.4 Cortado de la base y sacado de hojas

Con un cuchillo de cerámica desinfectado con solución de Peraclean 0.16% se sacó las hojas y se igualó la base de los tallos.

10.8.5 Escogido (pesado)

Se escogieron pellas con un peso entre 420-500g, con buena apariencia.

10.8.6 Empacado

Para determinar la caja ideal se realizaron varios ensayos de cajas, de manera que se pueda enviar la mayor cantidad de producto en el contenedor. Las pellas fueron envueltas individualmente en láminas Prime Pro de 52x52cm, sujetadas con una liga en la base del tallo y colocadas en número de 32 en cajas de cartón de 528x300x372mm con perforaciones para permitir un correcto flujo de aire durante el transporte.

10.8.7 Almacenamiento

El se almacenó a 1°C en un contenedor con tecnología AFAM PLUS. Esta tecnología mantiene una atmósfera controlada de 10% de CO2 en el ambiente, hasta completar el contenedor, una vez completo el contenedor fue despachado.

10.9 PROVEEDORES

Los proveedores de la industrializadora Provefrut se dividen en cuatro grupos:

10.9.1 Proveedores de materia prima

Son aquellos que abastecen del producto base para iniciar diferentes procesos.

- Implástico
- Comexsu S.A.
- Tractopartes Victor Pari S.R.LTDA.
- Narváez & Noboa Comercio e Ingeniería CIA. LTDA
- Poligráfica C.A.
- Kilia S.A.
- Mekatronic S. A
- Articel S.A

10.9.2 Proveedores de plántula

Son aquellos que proveen la semilla germinada lista para sembrar directamente en la tierra. La procesadora tiene sus propias fincas que germinan las semillas.

10.9.3 Proveedores de brócoli

Son fincas que suministran el brócoli cosechado el cual es cortado, cocinado y finalmente empacado.

10.9.4 Proveedores de insumos agrícolas

Proveen de fertilizantes, sustratos y todos los agroquímicos presentes en el cultivo del brócoli.

- **Agripac:** es la empresa líder de comercialización de productos agroquímicos en el mercado tiene 40 años de experiencia y ostenta las siguientes certificaciones ISO 9001/2004, OHSAS18001/2008, IO1400 lo cual garantiza las trazabilidad de nuestros productos.
- **Ecuaquimica:** empresa guayaquileña creada hace más de 100 años quien con el objetivo de comercializar productos agroquímicos, farmacéuticos y veterinarios. En la actualidad se ha convertido en un corporativo de varias empresas que manejan las distintas líneas de producto.

10.10 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es corto indirecto porque la empresa realiza la venta a los compradores organizacionales con el logo del supermercado, ningún producto es comercializado con la marca propia de la empresa.

La negociación se realiza directamente con el cliente organizacional que en muchas ocasiones realiza la compra para la venta en sus propios locales y distribuye a otras cadenas de supermercados.

10.11 CONSUMIDORES

Provefrut cuenta con los siguientes clientes tanto a nivel nacional como internacional

La industria del brócoli en el Ecuador está dedicada casi a su totalidad a la exportación. Solo el 5% de la producción está destinada al consumo interno. Los mercados más importantes exporta son Estados Unidos, Japón, Holanda, Alemania, Suecia, Chile. Son mercados que están en constante crecimiento, industrias que se han focalizado más a la exportación de servicios que al sector agrícola. Los consumidores en estos países son personas que conocen el aporte nutricional del brócoli en su alimentación, el gran contenido de fibra y su aporte para la prevención del cáncer los consumidores norteamericanos, alemanes, irlandeses y belgas buscan productos que sean prácticos, libres de pesticidas y provengan de un “mercado justo”. El consumo anual en estos países es de 5 kilos de brócoli per cápita en sus diferentes presentaciones.

Las nuevas tendencias saludables, verdes, vegetarianas o libres de crueldad animal permiten que el brócoli se posicione como una alternativa para alimenticia práctica, ya que con los avances tecnológicos se puede cocinar los productos en las mismas bolsas y otras por su parte indican el grado de frescura del producto.

Tabla Nro.16 Clientes de la Empresa Provefrut S.A

| | |
|-------------------------------|--|
| Refrigerados del valle. | Praderas la estancia. |
| Refrigerados del norte. | Age S.A. |
| Incoming Solution. | Babys best. |
| Emssanar. | Pacific. |
| Alimentos Nariño S.A. | Knop laboratorios. |
| Tosany. | 5% de la producción destinada al consumo de brócoli a nivel interno. |
| Síntesis orgánicas de México. | Exportaciones a Estados Unidos, Japón, Holanda, Alemania, Suecia, Chile. |
| Agrícola Procoman. | Supermercados a nivel nacional. |
| Agrícola SOSA. | Ganaderos de las zonas aledañas. |

Fuente: Empresa Provefrut

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.12 COMPETENCIA

10.12.1 Competidores Reales

- **Padecosa IQF:** es un bróker el cual comercializa los productos en todos los Estados Unidos su principal socio es Superior Foods International el cual comercializa brócoli en todas sus presentaciones. Ya que proveen del mismo producto a otros clientes en los mismos mercados internacionales.
- **Ecofroz:** exporta brócoli de alta calidad que responde los requerimientos del mercado japonés de manera directa sin brokers de intermediarios

Internacionalmente, para el Ecuador el competidor más fuerte es China por su volumen producción. México es el principal exportador de brócoli hacia Estados Unidos, ya que tienen el NAFTA, y este producto entra sin aranceles. Teniendo en cuenta la posible no renovación del ATPDEA México sembró alrededor de 80000 hectáreas de brócoli, el resultado de esta maniobra fue que el brócoli ecuatoriano quedara en bodegas se considera que se tiene almacenado alrededor de dos años exportación en total con todo el producto rezagado.

9.12.2 Competidores Potenciales

Los competidores potenciales serían economías emergentes beneficiadas con el SGP PLUS ubicadas en zonas templadas que permitan la cosecha de brócoli. En el mercado nacional podrían ser cooperativas creadas por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) con los pequeños productores. Estos grupos apoyados por el Estado tendrían mayores beneficios por la política inclusiva que es lema del gobierno de Rafael Correa.

Los competidores internacionales serían Nicaragua y Guatemala quienes son beneficiarios del SGP y SGP PLUS lo que les brinda una ventaja competitiva.

10.13 Resultados de la aplicación de la plantilla en Excel del Balanced Scorecard en la Empresa Provefrut S.A

10.13.1 Entrada de Datos

- Habilitamos los macros 2007.
- Ingresamos el nombre de la empresa a realizar el Balanced Scorecard, en nuestro ejemplo la empresa Provefrut S.A
- Se establece los objetivos estratégicos que pretende alcanzar la empresa Provefrut S.A para cada una de las perspectivas

Figura Nro. 21 Entrada de Datos

| Balanced Scorecard - Provefrut S.A | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------------|
| Entrada de Datos | | | | | | | | | | Empresa: PROVEFRUT |
| Datos Reales | | | | | | | | | | Datos Objetivo |
| Perspectiva Financiera | | | | | | | | | | |
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Perspectiva Clientes | | | | | | | | | | |
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.13.1.1 Objetivos Estratégicos

- Los objetivos son propósitos muy específicos a donde se debe llegar.
- Para este ejemplo en la empresa Provefrut S.A se ha planteado los siguientes objetivos en cada una de las perspectiva

10.13.1.1.1 Perspectiva Financiera

- Mejorar Rentabilidad

- Maximizar B° Accionistas
- Reducir Activos

10.13.1.1.2 Perspectiva Clientes

- Aumentar Ventas
- Mejorar la Satisfacción del Cliente
- Fidelizar Clientes

10.13.1.1.3 Perspectiva Procesos Internos

- Optimizar Compras
- Mejorar Rendimiento
- Reducir Gastos Fijos
- Aumentar Productividad
- Reducir Tiempos de Industrialización

10.13.1.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Satisfacer al Empleado
- Reducir el ausentismo laboral
- Incrementar Ingresos por Trabajador

De igual forma también se ha establecido indicadores dentro de cada perspectiva.

10.13.1.2 Indicadores

10.13.1.2.1 Perspectiva Financiera

- BAI: Beneficio antes de intereses
- Beneficio por Acción
- Activo Fijo (en miles)

10.13.1.2.1.2 Perspectiva Clientes

- Ventas Mensuales (en miles)
- Encuestas Satisfactorias
- Lealtad del Cliente

10.13.1.2.1.3 Perspectiva Procesos Internos

- Descuentos medios en compras (%)
- Maximizar la productividad
- Gastos Fijos
- Unidades producidas por persona
- Tiempo dedicado al Proceso

10.13.1.2.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Costo de capacitaciones (en miles)
- Ausentismo (%)
- % Empleados con Bajas

10.13.2 Introducción de datos reales

Se establecerá los datos numéricos reales de cada mes de la empresa Provefrut S.A en cada una de las perspectivas, de acuerdo a cada objetivo estratégico e indicador respectivamente.

Figura Nro. 22 Introducción datos reales

| Perspectiva Financiera | | Indicadores | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Objetivos Estratégicos | T | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Mejorar Rentabilidad | • BAI | 15,00 | 15,00 | 12,00 | 18,00 | 20,00 | 25,00 | 22,00 | 27,00 | 28,00 | 12,00 | 10,00 | 10,00 |
| Maximizar EP Accionistas | • EP por Accion | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| Reducir Activos | • Activo Fijo (en mil) | 8000,00 | 17000,00 | 16000,00 | 13000,00 | 12000,00 | 13000,00 | 13000,00 | 12000,00 | 12000,00 | 18000,00 | 18000,00 | 18000,00 |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

- Al momento de ingresar los datos numéricos objetivos a la plantilla procedemos a insertar el porcentaje de factibilidad que deberá cumplirse en cada rango dentro del Balanced Scorecard.

Figura Nro.23 Ingreso de porcentaje de los rangos del Balanced Scorecard

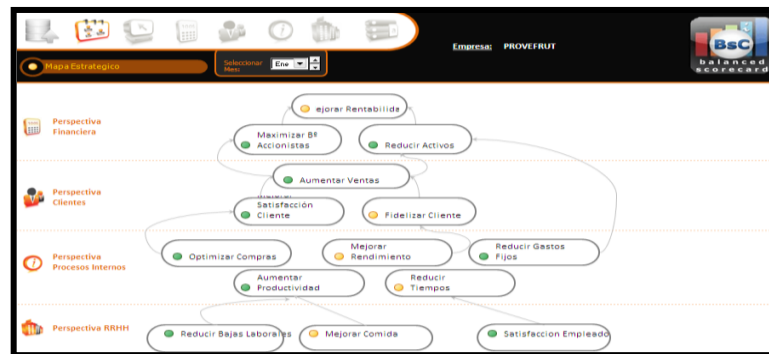
| Perspectiva Financiera | | Indicadores | | | | | | | | | | | | Rango Verde | Rango Amarillo |
|--------------------------|------------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------------|
| Objetivos Estratégicos | T | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | | |
| Mejorar Rentabilidad | • BAI | 15,00 | 15,00 | 12,00 | 18,00 | 20,00 | 25,00 | 27,00 | 28,00 | 20,00 | 15,00 | 14,00 | 12,00 | 90% | 10% |
| Maximizar EP Accionistas | • EP por Accion | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 70% | 30% |
| Reducir Activos | • Activo Fijo (en mil) | 8000,00 | 17000,00 | 16000,00 | 13000,00 | 12000,00 | 13000,00 | 13000,00 | 12000,00 | 12000,00 | 18000,00 | 18000,00 | 18000,00 | | |

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.13.3 Mapa Estratégico

- En este cuadro se realizara una representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la empresa Provefrut S.A. El mapa estratégico nos permite relacionar los indicadores entre si, por lo que las perspectivas determinadas en él reproducen relaciones del tipo causa-efecto. De esta forma se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de por qué sucede.

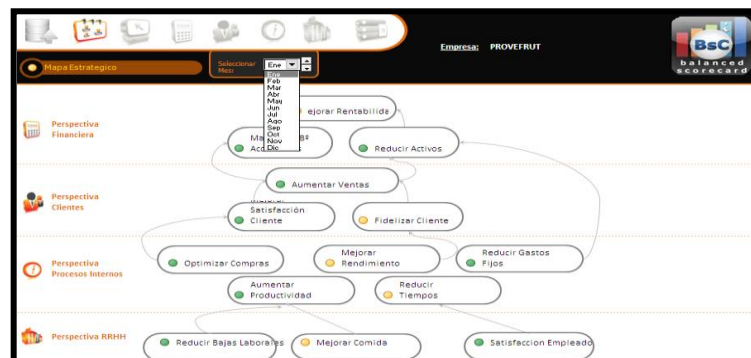
Figura Nro.24 Mapa Estratégico



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

- Los indicadores estratégicos son los medios o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Además se podrá elegir el mes que se desea visualizar en la pantalla.

Figura Nro. 25 Mapa Estratégico mensual

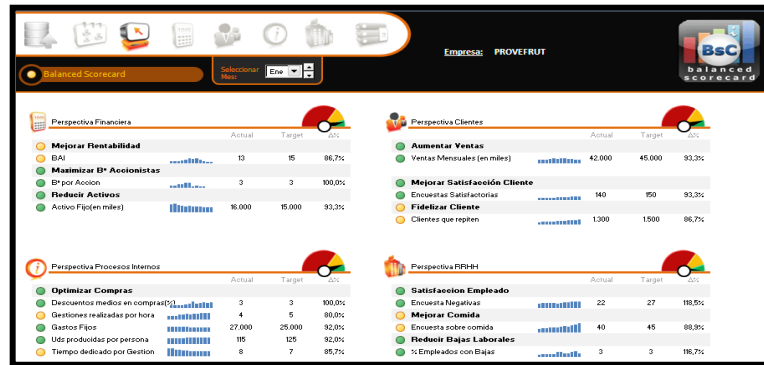


Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.13.4 Balanced Scorecard

- El indicador gráfico es otra forma de representar los resultados. Con este gráfico, es más fácil evaluar los resultados reales y compararlos con los objetivos. Sus colores indican con claridad si los resultados reales son malos, regulares o buenos (el usuario puede establecer los límites de los colores).

Figura Nro. 26 Balanced Scorecard



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

- La pequeña flecha negra representa su valor objetivo. La escala de color coincide con los colores y los umbrales que ha elegido para su visualización. En este caso se ha elegido colores del semáforo y otras señales para captar qué indicadores requieren más atención que otros. Las señales también reflejan la dinámica de los cambios que se producen en los resultados. Podrá elegir el mes que se desea visualizar en la pantalla.

Figura Nro. 27 Balanced Scorecard



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.13.5 Perspectiva Financiera

- En el gráfico de barras se puede observar la rentabilidad, el crecimiento y el valor para los accionistas de la empresa. De esta forma podemos formular la pregunta ¿Si logramos el éxito como nos verán nuestros accionistas? Los colores del semáforo nos ayudara a verificar el desempeño de los objetivos estratégicos mes a mes.
- Se podrá realizar un análisis de rendimiento dependiendo la situación en la que se encuentre la empresa. Se realizará alguna recomendación si fuera el caso. En el cuadro de las iniciativas estratégicas se establecerá planes de acción que permitan alcanzar las metas buscadas.

Figura Nro. 28 Perspectiva Financiera



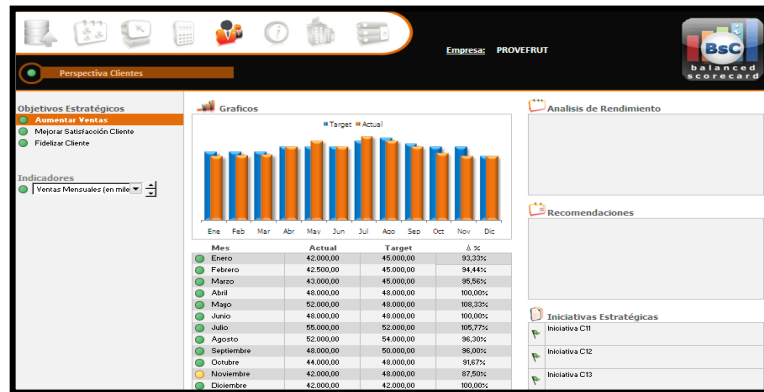
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.13.6 Perspectiva Clientes

- En el gráfico de barras se puede observar el precio, servicio y calidad.
- De esta forma podemos formular la pregunta ¿para alcanzar nuestra visión como debemos ver a nuestros clientes?
- Los colores del semáforo nos ayudara a verificar el desempeño de los objetivos estratégicos mes a mes.
- Se podrá realizar un análisis de rendimiento dependiendo la situación en la que se encuentre la empresa. Se realizará alguna recomendación si fuera el caso. En el cuadro de las iniciativas estratégicas se establecerá planes de acción que permitan alcanzar las metas buscadas.

Figura Nro. 29 Perspectiva Clientes



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
 Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.13.7 Perspectiva Procesos Internos

- En el gráfico de barras se puede observar el tiempo de respuesta, productividad, y el costo e ingreso.
- De esta forma podemos formular la pregunta ¿para satisfacer a nuestros clientes en que procesos debemos ser excelentes?
- Los colores del semáforo nos ayudara a verificar el desempeño de los objetivos estratégicos mes a mes.
- Se podrá realizar un análisis de rendimiento dependiendo la situación en la que se encuentre la empresa. Se realizará alguna recomendación si fuera el caso. En el cuadro de las iniciativas estratégicas se establecerá planes de acción que permitan alcanzar las metas buscadas.

Figura Nro. 30 Perspectiva Procesos Internos



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

10.13.8 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- En el gráfico de barras se puede observar la transformación, innovación, aprendizaje continuo, activos intelectuales.
- De esta forma podemos formular la pregunta ¿para alcanzar nuestra visión como debe aprender y mejorar nuestra organización?
- Los colores del semáforo nos ayudara a verificar el desempeño de los objetivos estratégicos mes a mes.
- Se podrá realizar un análisis de rendimiento dependiendo la situación en la que se encuentre la empresa. Se realizará alguna recomendación si fuera el caso. En el cuadro de las iniciativas estratégicas se establecerá planes de acción que permitan alcanzar las metas buscadas.

Figura Nro. 31 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

CONCLUSIONES

- La Fundamentación Teórica abarca conceptos y definiciones referentes a la cátedra de dirección estratégica estableciendo énfasis en el Balanced Scorecard permitiendo al lector facilitar la comprensión del tema.
- Mediante los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los estudiantes de los ciclos superiores de la carrera de Ingeniería Comercial, se pudo determinar que es indispensable la implementación de un laboratorio pedagógico en donde se pueda relacionar los conocimientos teóricos con la práctica.
- Se eligió la plantilla en Excel del Balanced Scorecard como la nueva herramienta tecnológica para emplearse en la cátedra de dirección estratégica, previo análisis de las debilidades y fortalezas que esta presenta. La plantilla en Excel del Balanced Scorecard trabaja a través de un semáforo, en función del color (rojo, amarillo o verde) que arrojan los resultados obtenidos, en el mismo se puede visualizar de forma rápida el avance de los objetivos en cada una de las perspectivas, además ayuda a la empresa a tener una ventaja competitiva ya que la información de todo un año se encuentra almacenada en una sola aplicación.
- La elaboración de una guía práctica de uso de la plantilla en Excel del Balanced Scorecard permitirá a los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial manejarla de forma adecuada y a la vez resolver casos prácticos permitiéndole tomar decisiones estratégicas organizacionales de manera que pueda desenvolverse apropiadamente en el ámbito laboral

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ÁLVAREZ, Onelio. 2008. La Planificación y Dirección Estratégica. Cuba: s.n, 2008.
- DE LA RICA, Enrique. ¿Qué es la Planificación Estratégica? [Citado el: 24 de Abril de 2013.]
- FERNANDEZ, Alberto El Balanced scorecard: Ayudando a implementar la estrategia. 2001.
- FERNÁNDEZ El Balanced Scorecard Revista de Antiguos Alumnos Del IESE. 81.
- GUZMAN, Cesar, 2008, *Ratios Financieros y Matemáticos*.
- JARILLO, José Carlos, 2008, *Dirección Estratégica, II edición*.
- JEFFREY S. Harrison, Caron H. St. John. 2002. Fundamentos de la dirección estratégica. Madrid - España: PARANINFO, 2002.
- JEFFREY, Harrison y Caron, John. 2009, *Fundamentos de la Dirección Estratégica*, Ediciones Novel.
- Las Leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la Dirección estratégica. [Citado el: 24 de Abril de 2013.] <http://www.5campus.com/leccion/leyrige>.
- POZO, Municio. 2008, *Aprender y Enseñar Ciencia*. Madrid : Morata.
- RONDA Pupo Guillermo, 2012. La proactividad y el control. [Citado el: 24 de abril de 2013.]
- TRUJILLO. Freddy, 2008. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. Universidad de Costa Rica, San José: s.n.

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

- <http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/PlanificacifgfhtyryrEstartegica.htm>.
25/04/2013. 15:45
- https://www.dropbox.com/sh/mpqq3hni1bw180f/f4IDnz_Cat/Plantilla%20Excel%20-%20Balanced%20Scorecard.xls 25/04/2013. 21:25
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/04/2013.17:38>
- <http://www.cuadrodemandointegral.pdf> 10/05/2013. 19:23
- www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf 18/05/2013. 09:36
- incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf 28/05/2013. 12:12
- www.inosanchez.com/files/.../TOPICO03_RAZONES_FINANCIERAS.//pdf
01/06/2013. 19:20
- <http://www.scoop.it/t/peunmsm-bsc> 04/06/2013. 16:18
- http://openmultimedia.ie.edu/fichas/_dr_estr.html 06/06/2013. 08:10
- http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/mhhaterial_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf 06/06/2013. 19:25
- <http://www.provefrut.com/> 15/07/2013 17:15

ANEXOS

Anexo Nro. 1 Formato Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO:

Obtener información, mediante la aplicación de este instrumento para el trabajo de investigación: “Simulador de la Plantilla en Excel del Balanced Scorecard para la toma de decisiones estratégicas organizacionales, aplicada por los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi periodo 2014”. Siendo usted, un miembro de la institución, es parte de quien se aspira obtener información, por lo que sus respuestas constituirán una valiosa contribución, la misma que será exclusiva para éste trabajo y estrictamente confidencial.

La objetividad y sinceridad de sus respuestas dependerán de su ilustrado criterio.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada pregunta, cada una de ellas tiene varias opciones, marque con **X** solo una alternativa de acuerdo a su percepción de la realidad.

1. ¿Qué cree usted que son las NTIC dentro su proceso de formación?

- Programas de computación
- Herramientas tecnológicas
- Un Software
- Otro

2. ¿Qué le aportan las NTIC en su proceso de formación?

- Información
- Conocimiento
- Facilidad de aprendizaje

3. ¿La participación de usted en clase para su proceso de formación lo realiza a través de?

- Blogs
- Web
- Redes sociales
- Programas informáticos
- Herramientas informáticas

4. Si dispusiese de material online adaptado y secuenciado con sus clases, ¿De cuáles haría uso usted?

- Plataformas virtuales
- Softwares
- Plantillas de Excel

5. ¿Qué NTIC emplea usted al recibir la cátedra de Dirección Estratégica?

- Programas de computación
- Un Software
- Ninguno

6. Considera que emplear una plantilla en Excel del Balanced Scorecard ayudará al proceso de enseñanza - aprendizaje de la cátedra de dirección Estratégica.

- Si
- No

7. Que programa considera que ayudará en el proceso de enseñanza - aprendizaje de la cátedra de dirección Estratégica.

- Plantilla en Excel del Balanced ScoreCard
- Plataforma virtual

Anexo Nro. 2 Formato Entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIALES

OBJETIVO:

Obtener información, mediante la aplicación de este instrumento para el trabajo de investigación: “Simulador de la Plantilla en Excel del Balanced Scorecard para la toma de decisiones estratégicas organizacionales, aplicada por los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi periodo 2014”. Siendo usted, un miembro de la institución, es parte de quien se aspira obtener información, por lo que sus respuestas constituirán una valiosa contribución, la misma que será exclusiva para éste trabajo y estrictamente confidencial.

La objetividad y sinceridad de sus respuestas dependerán de su ilustrado criterio.

- **¿Cuenta usted como docente con los recursos tecnológicos necesarios para aplicar las NTIC en su enseñanza académica?**

- **¿Considera que tiene las competencias en NTIC necesarias para crear un ambiente de aprendizaje enriquecido, significativo y colaborativo?**

- **¿Qué aporte considera que realizan la NTIC en el proceso de enseñanza - aprendizaje?**

- **¿Usted considera que cuenta con suficiente información para aplicar las TIC en el aula? Por qué**

- **Considera que emplear una plantilla en Excel del Balanced Scorecard ayudará en el proceso de enseñanza - aprendizaje de la cátedra de dirección Estratégica.**

Anexo Nro. 3 Encuesta dirigida a los clientes de PROVEFRUT S.A



ENCUESTA

NOMBRE:.....

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada pregunta, cada una de ellas tiene varias opciones, marque con **X** solo una alternativa de acuerdo a su percepción de la realidad.

1. ¿Identifique en qué nivel se encuentra la imagen corporativa de la empresa Provefrut S.A.?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Qué expectativas cree usted que genera los productos que produce la empresa Provefrut S.A. al cumplir con las normas y procedimientos de calidad?

- Elevadas
- Moderadas
- Bajas

3. ¿El servicio que la empresa Provefrut S.A. oferta a sus clientes al momento de distribuir sus productos, cual es el efecto que causa en sus consumidores?

- Complacido
- Satisfecho
- Insatisfecho

Anexo Nro. 4 Estado de pérdidas y ganancias Provefrut año 2011

| PROVEFRUT S.A. | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Estado de Perdidas y Ganancias | | | | | | | | | | | | |
| (En U.S. Dólares) | | | | | | | | | | | | |
| | 31-01-11 | 28-02-11 | 31-03-11 | 30-04-11 | 31-05-11 | 30-06-11 | 31-07-11 | 31-08-11 | 30-09-11 | 31-10-11 | 30-11-11 | 31-12-11 |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ventas | 1.729.428 | 2.049.271 | 2.420.001 | 2.558.212 | 1.951.921 | 2.689.068 | 2.978.216 | 3.146.868 | 2.444.201 | 2.583.795 | 1.971.441 | 2.715.959 |
| Ventas Netas | 1.729.428 | 2.049.271 | 2.420.001 | 2.558.212 | 1.951.921 | 2.689.068 | 2.978.216 | 3.146.868 | 2.444.201 | 2.583.795 | 1.971.441 | 2.715.959 |
| Costo de Ventas | 1.369.422 | 1.673.196 | 1.871.306 | 1.970.837 | 1.568.674 | 2.171.796 | 2.384.552 | 2.537.432 | 1.890.019 | 1.990.545 | 1.584.361 | 2.193.514 |
| Margen Bruto | 360.007 | 376.074 | 548.695 | 587.376 | 383.248 | 517.272 | 593.664 | 609.437 | 554.182 | 593.250 | 387.080 | 522.445 |
| Gastos Operacionales | 266.076 | 250.381 | 385.395 | 438.196 | 315.007 | 426.364 | 463.186 | 486.370 | 389.249 | 442.578 | 318.157 | 430.628 |
| Gastos de ventas | 216.158 | 179.167 | 299.000 | 358.456 | 246.050 | 330.654 | 357.879 | 375.773 | 301.990 | 362.040 | 248.510 | 333.960 |
| Gastos de administración | 49.918 | 71.214 | 86.395 | 79.741 | 68.957 | 95.711 | 105.307 | 110.597 | 87.259 | 80.538 | 69.646 | 96.668 |
| Beneficio operativo (EBIT) | 93.931 | 125.693 | 163.300 | 149.180 | 68.241 | 90.908 | 130.477 | 123.066 | 164.934 | 150.671 | 68.924 | 91.817 |
| Otros Egresos/Ingresos | - 35.061 | - 33.426 | - 35.898 | - 33.717 | - 26.355 | - 32.616 | - 37.464 | - 33.181 | - 36.257 | - 34.054 | - 26.618 | - 32.942 |
| Intereses ganados | 1.996 | 1.358 | 141 | - | - | - | - | - | 142 | - | - | - |
| Intereses pagados | - 36.033 | - 35.752 | - 36.950 | - 35.196 | - 28.056 | - 34.309 | - 37.464 | - 33.181 | - 37.320 | - 35.548 | - 28.337 | - 34.652 |
| Otros gastos/ingresos | - 1.024 | 968 | 911 | 1.478 | 1.702 | 1.694 | - | - | 920 | 1.493 | 1.719 | 1.711 |
| Beneficio antes de Impuestos | 58.869 | 92.268 | 127.402 | 115.462 | 41.886 | 58.292 | 93.013 | 89.885 | 128.676 | 116.617 | 42.305 | 58.875 |
| 25% Impuesto a la Renta | 14.717 | 23.067 | 31.851 | 28.866 | 10.472 | 14.573 | 23.253 | 22.471 | 32.169 | 29.154 | 10.576 | 14.719 |
| 15% Participación Empleados | 8.830 | 13.840 | 19.110 | 17.319 | 6.283 | 8.744 | 13.952 | 13.483 | 19.301 | 17.493 | 6.346 | 8.831 |
| Beneficio neto | 35.322 | 55.361 | 76.441 | 69.277 | 25.132 | 34.975 | 55.808 | 53.931 | 77.206 | 69.970 | 25.383 | 35.325 |

Fuente: PROVEFRUT S.A.

Anexo Nro. 5 Estado de pérdidas y ganancias Provefrut año 2012

| PROVEFRUT S.A. | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Estado de Perdidas y Ganancias | | | | | | | | | | | | |
| (En U.S. Dólares) | | | | | | | | | | | | |
| | 31-01-12 | 28-02-12 | 31-03-12 | 30-04-12 | 31-05-12 | 30-06-12 | 31-07-12 | 31-08-12 | 30-09-12 | 31-10-12 | 30-11-12 | 31-12-12 |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ventas | 1.746.723 | 2.069.763 | 2.444.201 | 2.583.795 | 1.971.441 | 2.715.959 | 3.037.780 | 3.209.806 | 2.468.643 | 2.609.632 | 1.991.155 | 2.770.278 |
| Ventas Netas | 1.679.057 | 1.951.686 | 2.200.001 | 2.046.570 | 1.394.230 | 2.489.878 | 3.037.780 | 3.209.806 | 1.810.519 | 2.018.589 | 1.670.712 | 2.770.278 |
| Costo de Ventas | 1.329.536 | 1.593.520 | 1.701.187 | 1.576.669 | 1.120.481 | 2.010.923 | 2.432.243 | 2.588.180 | 1.400.014 | 1.555.113 | 1.342.678 | 2.237.385 |
| Margen Bruto | 349.521 | 358.166 | 498.814 | 469.901 | 273.748 | 478.955 | 605.537 | 621.625 | 410.505 | 463.476 | 328.034 | 532.894 |
| Gastos Operacionales | 258.326 | 238.458 | 350.359 | 350.557 | 225.005 | 394.782 | 472.450 | 496.098 | 288.332 | 345.764 | 269.624 | 439.240 |
| Gastos de ventas | 209.862 | 170.635 | 271.818 | 286.765 | 175.750 | 306.161 | 365.037 | 383.289 | 223.696 | 282.844 | 210.602 | 340.639 |
| Gastos de administración | 48.464 | 67.823 | 78.541 | 63.793 | 49.255 | 88.621 | 107.413 | 112.809 | 64.636 | 62.920 | 59.022 | 98.601 |
| Beneficio operativo (EBIT) | 91.195 | 119.708 | 148.455 | 119.344 | 48.744 | 84.174 | 133.087 | 125.527 | 122.173 | 117.712 | 58.410 | 93.653 |
| Otros Egresos/Ingresos | - 34.040 | - 31.834 | - 32.635 | - 26.974 | - 18.825 | - 30.200 | - 38.213 | - 33.845 | - 26.857 | - 26.605 | - 22.558 | - 33.601 |
| Intereses ganados | 1.937 | 1.294 | 128 | - | - | - | - | - | 105 | - | - | - |
| Intereses pagados | - 34.983 | - 34.050 | - 33.591 | - 28.156 | - 20.040 | - 31.768 | - 38.213 | - 33.845 | - 27.644 | - 27.772 | - 24.014 | - 35.345 |
| Otros gastos/ingresos | - 995 | 922 | 828 | 1.183 | 1.215 | 1.568 | - | - | 682 | 1.167 | 1.456 | 1.745 |
| Beneficio antes de Impuestos | 57.155 | 87.874 | 115.820 | 92.370 | 29.919 | 53.974 | 94.874 | 91.683 | 95.316 | 91.107 | 35.852 | 60.052 |
| 25% Impuesto a la Renta | 14.289 | 21.969 | 28.955 | 23.092 | 7.480 | 13.494 | 23.718 | 22.921 | 23.829 | 22.777 | 8.963 | 15.013 |
| 15% Participación Empleados | 8.573 | 13.181 | 17.373 | 13.855 | 4.488 | 8.096 | 14.231 | 13.752 | 14.297 | 13.666 | 5.378 | 9.008 |
| Beneficio neto | 34.293 | 52.724 | 69.492 | 55.422 | 17.951 | 32.384 | 56.924 | 55.010 | 57.189 | 54.664 | 21.511 | 36.031 |

Fuente: PROVEFRUT S.A.

Anexo Nro. 6 Estado de pérdidas y ganancias Provefrut año 2012 (Objetivos)

| PROVEFRUT S.A. | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Estado de Perdidas y Ganancias | | | | | | | | | | | | |
| (En U.S. Dólares) | | | | | | | | | | | | |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ventas | 1.764.017 | 2.090.256 | 2.468.401 | 2.609.377 | 1.990.960 | 2.742.850 | 3.037.780 | 3.209.806 | 2.493.085 | 2.635.470 | 2.010.870 | 2.770.278 |
| Ventas Netas | 1.764.017 | 2.090.256 | 2.468.401 | 2.609.377 | 1.990.960 | 2.742.850 | 3.037.780 | 3.209.806 | 2.493.085 | 2.635.470 | 2.010.870 | 2.770.278 |
| Costo de Ventas | 1.396.810 | 1.706.660 | 1.908.732 | 2.010.253 | 1.600.047 | 2.215.232 | 2.432.243 | 2.588.180 | 1.927.819 | 2.030.356 | 1.616.048 | 2.237.385 |
| Margen Bruto | 367.207 | 383.596 | 559.669 | 599.123 | 390.913 | 527.617 | 605.537 | 621.625 | 565.266 | 605.115 | 394.822 | 532.894 |
| Gastos Operacionales | 271.397 | 255.388 | 393.102 | 446.960 | 321.307 | 434.892 | 472.450 | 496.098 | 397.034 | 451.430 | 324.520 | 439.240 |
| Gastos de ventas | 220.481 | 182.750 | 304.980 | 365.625 | 250.971 | 337.267 | 365.037 | 383.289 | 308.030 | 369.281 | 253.480 | 340.639 |
| Gastos de administración | 50.916 | 72.638 | 88.123 | 81.336 | 70.336 | 97.625 | 107.413 | 112.809 | 89.004 | 82.149 | 71.039 | 98.601 |
| Beneficio operativo (EBIT) | 95.809 | 128.207 | 166.566 | 152.163 | 69.606 | 92.726 | 133.087 | 125.527 | 168.232 | 153.685 | 70.302 | 93.653 |
| Otros Egresos/Ingresos | -35.763 | -34.094 | -36.616 | -34.392 | -26.882 | -33.268 | -38.213 | -33.845 | -36.983 | -34.735 | -27.151 | -33.601 |
| Intereses ganados | 2.036 | 1.385 | 144 | - | - | - | - | - | 145 | - | - | - |
| Intereses pagados | -36.753 | -36.467 | -37.689 | -35.899 | -28.617 | -34.995 | -38.213 | -33.845 | -38.066 | -36.258 | -28.904 | -35.345 |
| Otros gastos/ingresos | -1.045 | 988 | 929 | 1.508 | 1.736 | 1.728 | - | - | 939 | 1.523 | 1.753 | 1.745 |
| Beneficio antes de Impuestos | 60.047 | 94.113 | 129.950 | 117.772 | 42.724 | 59.458 | 94.874 | 91.683 | 131.250 | 118.949 | 43.151 | 60.052 |
| 25% Impuesto a la Renta | 15.012 | 23.528 | 32.488 | 29.443 | 10.681 | 14.864 | 23.718 | 22.921 | 32.812 | 29.737 | 10.788 | 15.013 |
| 15% Participación Empleados | 9.007 | 14.117 | 19.493 | 17.666 | 6.409 | 8.919 | 14.231 | 13.752 | 19.687 | 17.842 | 6.473 | 9.008 |
| Beneficio neto | 36.028 | 56.468 | 77.970 | 70.663 | 25.634 | 35.675 | 56.924 | 55.010 | 78.750 | 71.370 | 25.891 | 36.031 |

Fuente: PROVEFRUT S.A.

Anexo Nro. 7 Balance General Provefrut año 2011

| PROVEFRUT S.A. Balance General (En U.S. Dólares) | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| | 31-01-11 | 28-02-11 | 31-03-11 | 30-04-11 | 31-05-11 | 30-06-11 | 31-07-11 | 31-08-11 | 30-09-11 | 31-10-11 | 30-11-11 | 31-12-11 |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Activo | 765.836 | 940.201 | 987.193 | 1.051.775 | 1.175.369 | 1.195.363 | 1.210.478 | 1.194.596 | 987.193 | 1.051.775 | 1.175.369 | 1.195.363 |
| Caja y Bancos | 5.516 | 52.810 | 22.661 | 26.532 | 4.050 | 45.270 | 72.325 | 77.809 | 22.661 | 26.532 | 4.050 | 45.270 |
| Inversiones C. f | 3.540 | 9.159 | 12.812 | 21.344 | 8.993 | - | - | - | 12.812 | 21.344 | 8.993 | - |
| Cuentas por Co | 261.906 | 240.425 | 302.275 | 295.429 | 309.456 | 348.995 | 348.976 | 366.124 | 302.275 | 295.429 | 309.456 | 348.995 |
| Provision cu | (7.370) | (74.379) | (58.910) | (16.217) | (16.217) | (19.578) | (23.301) | (27.235) | (58.910) | (16.217) | (16.217) | (19.578) |
| Otras cuentas p | 47.964 | 59.664 | 52.842 | 68.653 | 91.902 | 105.214 | 124.234 | 117.273 | 52.842 | 68.653 | 91.902 | 105.214 |
| Gastos e impue | 12.645 | 16.060 | 18.860 | 31.473 | 34.887 | 31.134 | 30.179 | 29.160 | 18.860 | 31.473 | 34.887 | 31.134 |
| Inventarios | 89.016 | 81.648 | 127.333 | 156.821 | 190.256 | 169.447 | 177.982 | 188.563 | 127.333 | 156.821 | 190.256 | 169.447 |
| Total Activos | 420.586 | 459.765 | 536.784 | 600.252 | 639.543 | 700.061 | 753.695 | 778.928 | 536.784 | 600.252 | 639.543 | 700.061 |
| Propiedades y t | 317.308 | 393.258 | 384.920 | 379.006 | 458.705 | 415.527 | 377.007 | 335.893 | 384.920 | 379.006 | 458.705 | 415.527 |
| Cuentas x Cobr | - | 63.968 | 45.724 | - | - | - | - | - | 45.724 | - | - | - |
| Cargos diferido | 19.119 | 13.882 | 5.273 | 15.452 | 17.344 | 12.500 | 12.500 | 12.500 | 5.273 | 15.452 | 17.344 | 12.500 |
| Inversiones a la | 8.823 | 9.328 | 14.493 | 57.065 | 59.777 | 67.275 | 67.275 | 67.275 | 14.493 | 57.065 | 59.777 | 67.275 |
| Pasivo | 565.332 | 676.226 | 640.490 | 628.458 | 710.166 | 731.304 | 681.409 | 602.705 | 640.490 | 628.458 | 710.166 | 731.304 |
| Instituciones Be | 153.467 | 144.880 | 160.836 | 84.760 | 83.333 | 83.333 | 75.000 | 66.667 | 160.836 | 84.760 | 83.333 | 83.333 |
| Porción Corrien | 54.167 | 60.162 | 65.306 | 74.265 | 8.357 | 35.427 | 38.853 | 42.604 | 65.306 | 74.265 | 8.357 | 35.427 |
| Emisión Deuda | - | - | - | - | - | 83.333 | 50.000 | - | - | - | - | 83.333 |
| Cuentas por pa | 112.009 | 164.224 | 144.845 | 133.213 | 149.193 | 126.688 | 139.099 | 148.017 | 144.845 | 133.213 | 149.193 | 126.688 |
| Compañías Rel | 72.215 | 14.135 | 1.533 | 28.617 | 29.806 | 15.984 | 7.268 | 7.547 | 1.533 | 28.617 | 29.806 | 15.984 |
| Participación Tr | 8.830 | 13.840 | 44.674 | 38.848 | - | 17.550 | 28.004 | 27.062 | 44.674 | 38.848 | - | 17.550 |
| Otros gastos ad | 72.696 | 74.492 | 73.337 | 91.882 | 136.968 | 74.742 | 83.603 | 89.913 | 73.337 | 91.882 | 136.968 | 74.742 |
| Total Pasivos | 473.384 | 471.732 | 490.531 | 451.585 | 407.657 | 437.058 | 421.827 | 381.809 | 490.531 | 451.585 | 407.657 | 437.058 |
| Obligaciones la | 28.472 | 20.139 | 11.806 | 49.306 | 43.223 | 57.045 | 49.777 | 42.231 | 11.806 | 49.306 | 43.223 | 57.045 |
| Instituciones Be | 29.861 | 144.873 | 87.900 | 63.636 | 197.232 | 161.806 | 122.946 | 80.342 | 87.900 | 63.636 | 197.232 | 161.806 |
| Emisión de Oblig | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Provision para j | 33.614 | 39.482 | 50.253 | 63.932 | 62.053 | 75.396 | 86.860 | 98.324 | 50.253 | 63.932 | 62.053 | 75.396 |
| Patrimonio | 200.505 | 263.975 | 346.703 | 423.317 | 465.203 | 464.059 | 529.068 | 591.891 | 346.703 | 423.317 | 465.203 | 464.059 |
| Capital Social | 158.333 | 200.000 | 258.333 | 333.333 | 333.333 | 333.333 | 333.333 | 333.333 | 258.333 | 333.333 | 333.333 | 333.333 |
| Reserva Legal | 5.977 | 6.824 | 13.914 | 21.031 | 21.031 | 25.105 | 31.606 | 37.888 | 13.914 | 21.031 | 21.031 | 25.105 |
| Utilidades reten | 36.194 | 57.151 | 74.455 | 68.953 | 68.953 | 68.953 | 105.620 | 164.129 | 74.455 | 68.953 | 68.953 | 68.953 |
| Utilidad del ejer | - | - | - | - | 41.886 | 36.668 | 58.508 | 56.541 | - | - | 41.886 | 36.668 |

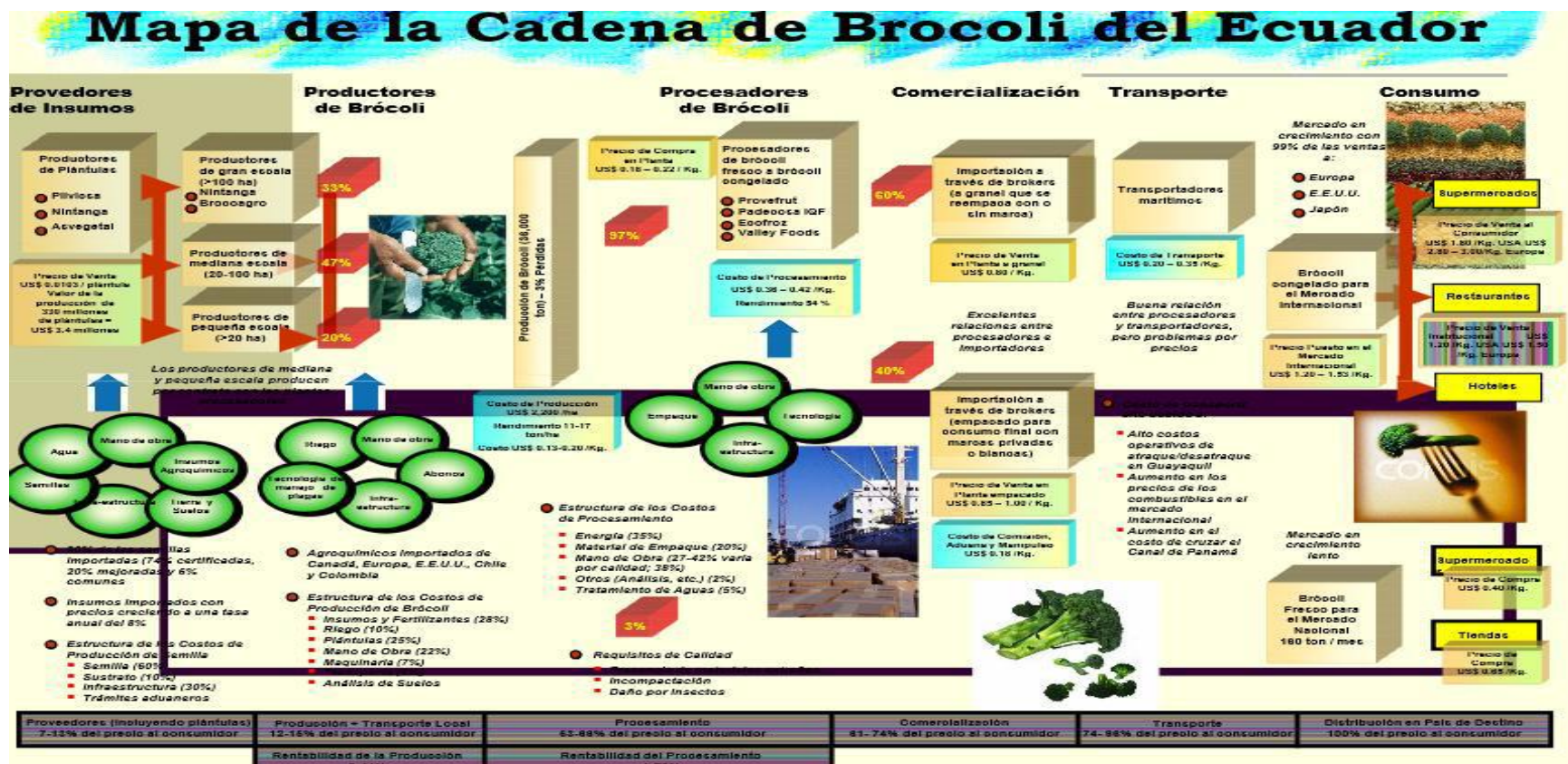
Fuente: PROVEFRUT S.A.

Anexo Nro. 8 Balance General Provefrut año 2012 (Objetivo)

| PROVEFRUT S.A. | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Balance General | | | | | | | | | | | | |
| (En U.S. Dólares) | | | | | | | | | | | | |
| | 31-01-12 | 28-02-12 | 31-03-12 | 30-04-12 | 31-05-12 | 30-06-12 | 31-07-12 | 31-08-12 | 30-09-12 | 31-10-12 | 30-11-12 | 31-12-12 |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Activo | 815.678 | 1.007.048 | 1.051.978 | 1.117.963 | 1.252.459 | 1.268.800 | 1.280.365 | 1.260.055 | 1.051.978 | 1.117.963 | 1.252.459 | 1.268.800 |
| Caja y Bancos | 5.626 | 53.866 | 23.114 | 27.063 | 4.131 | 46.176 | 73.772 | 79.365 | 23.114 | 27.063 | 4.131 | 46.176 |
| Inversiones C. Plazo | 3.610 | 9.342 | 13.069 | 21.771 | 9.173 | - | - | - | 13.069 | 21.771 | 9.173 | - |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | 267.144 | 245.233 | 308.321 | 301.337 | 315.645 | 355.975 | 355.955 | 373.446 | 308.321 | 301.337 | 315.645 | 355.975 |
| Provision cuentas incobrables | (7.518) | (75.867) | (60.088) | (16.541) | (16.541) | (19.970) | (23.767) | (27.779) | (60.088) | (16.541) | (16.541) | (19.970) |
| Otras cuentas por cobrar | 48.923 | 60.857 | 53.899 | 70.026 | 93.740 | 107.319 | 126.718 | 119.618 | 53.899 | 70.026 | 93.740 | 107.319 |
| Gastos e impuestos anticipados | 12.898 | 16.381 | 19.237 | 32.102 | 35.585 | 31.756 | 30.782 | 29.743 | 19.237 | 32.102 | 35.585 | 31.756 |
| Inventarios | 90.797 | 83.281 | 129.880 | 159.957 | 194.061 | 172.836 | 181.542 | 192.335 | 129.880 | 159.957 | 194.061 | 172.836 |
| Total Activos Corrientes | 428.998 | 468.960 | 547.519 | 612.257 | 652.334 | 714.062 | 768.769 | 794.507 | 547.519 | 612.257 | 652.334 | 714.062 |
| Activos fijos | 355.385 | 440.449 | 431.110 | 424.487 | 513.749 | 465.390 | 422.248 | 376.200 | 431.110 | 424.487 | 513.749 | 465.390 |
| Cuentas x Cobrar LP | - | 71.644 | 51.211 | - | - | - | - | - | 51.211 | - | - | - |
| Cargos diferidos | 21.413 | 15.548 | 5.905 | 17.307 | 19.425 | 14.000 | 14.000 | 14.000 | 5.905 | 17.307 | 19.425 | 14.000 |
| Inversiones a largo plazo | 9.882 | 10.447 | 16.232 | 63.913 | 66.951 | 75.348 | 75.348 | 75.348 | 16.232 | 63.913 | 66.951 | 75.348 |
| Pasivo | 623.977 | 736.924 | 702.353 | 686.186 | 765.135 | 789.636 | 737.220 | 652.940 | 702.353 | 686.186 | 765.135 | 789.636 |
| Instituciones Bancarias | 171.884 | 162.266 | 180.136 | 94.931 | 93.333 | 93.333 | 84.000 | 74.667 | 180.136 | 94.931 | 93.333 | 93.333 |
| Porción Corriente Deuda Bancaria | 60.667 | 67.381 | 73.142 | 83.176 | 9.360 | 39.678 | 43.516 | 47.716 | 73.142 | 83.176 | 9.360 | 39.678 |
| Emisión Deuda - Papel Comercial | - | - | - | - | - | 93.333 | 56.000 | - | - | - | - | 93.333 |
| Cuentas por pagar Proveedores | 125.450 | 183.931 | 162.226 | 149.199 | 167.096 | 141.891 | 155.791 | 165.779 | 162.226 | 149.199 | 167.096 | 141.891 |
| Compañías Relacionadas | 80.881 | 15.831 | 1.717 | 32.051 | 33.382 | 17.902 | 8.140 | 8.452 | 1.717 | 32.051 | 33.382 | 17.902 |
| Participación Trabajadores e impue | 9.890 | 15.501 | 50.035 | 43.510 | - | 19.656 | 31.364 | 30.310 | 50.035 | 43.510 | - | 19.656 |
| Otros gastos acumulados y otras c | 81.420 | 83.430 | 82.138 | 102.908 | 153.404 | 83.711 | 93.635 | 100.702 | 82.138 | 102.908 | 153.404 | 83.711 |
| Total Pasivos Corrientes | 530.191 | 528.340 | 549.395 | 505.775 | 456.576 | 489.505 | 472.446 | 427.626 | 549.395 | 505.775 | 456.576 | 489.505 |
| Obligaciones largo plazo compañía | 29.042 | 20.542 | 12.042 | 50.292 | 44.088 | 58.186 | 50.773 | 43.075 | 12.042 | 50.292 | 44.088 | 58.186 |
| Instituciones Bancarias Largo Plaz | 30.458 | 147.770 | 89.658 | 64.909 | 201.177 | 165.042 | 125.405 | 81.949 | 89.658 | 64.909 | 201.177 | 165.042 |
| Emisión de Obligaciones Largo Plaz | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Provision para jubilacion y desahuc | 34.286 | 40.272 | 51.258 | 65.210 | 63.294 | 76.904 | 88.597 | 100.291 | 51.258 | 65.210 | 63.294 | 76.904 |
| Patrimonio | 204.515 | 269.254 | 353.637 | 431.783 | 474.507 | 473.340 | 539.649 | 603.729 | 353.637 | 431.783 | 474.507 | 473.340 |
| Capital Social | 161.500 | 204.000 | 263.500 | 340.000 | 340.000 | 340.000 | 340.000 | 340.000 | 263.500 | 340.000 | 340.000 | 340.000 |
| Reserva Legal y facultativa | 6.096 | 6.960 | 14.192 | 21.452 | 21.452 | 25.607 | 32.238 | 38.646 | 14.192 | 21.452 | 21.452 | 25.607 |
| Utilidades retenidas | 36.918 | 58.294 | 75.944 | 70.332 | 70.332 | 70.332 | 107.733 | 167.411 | 75.944 | 70.332 | 70.332 | 70.332 |
| Utilidad del ejercicio | - | - | - | - | 42.724 | 37.401 | 59.679 | 57.671 | - | - | 42.724 | 37.401 |

Fuente: PROVEFRUT S.A.

Anexo Nro. 9 Mapa de la cadena de brócoli del Ecuador



Elaborado por: Cámara de Comercio Ecuatoriana

Anexo Nro. 10 Distribución del Brócoli en los contenedores para su respectiva exportación



Fuente: PROVEFRUT S.A

Anexo Nro. 11 Colocación del Brócoli en los contenedores para su respectiva exportación



Fuente: PROVEFRUT S.A

Anexo Nro. 12 Cuarto frío de la empresa PROVEFRUT S.A



Fuente: PROVEFRUT S.A

Anexo Nro. 13 Traslado del brócoli a los respectivos puertos marítimos para la exportación



Fuente: PROVEFRUT S.A