



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.

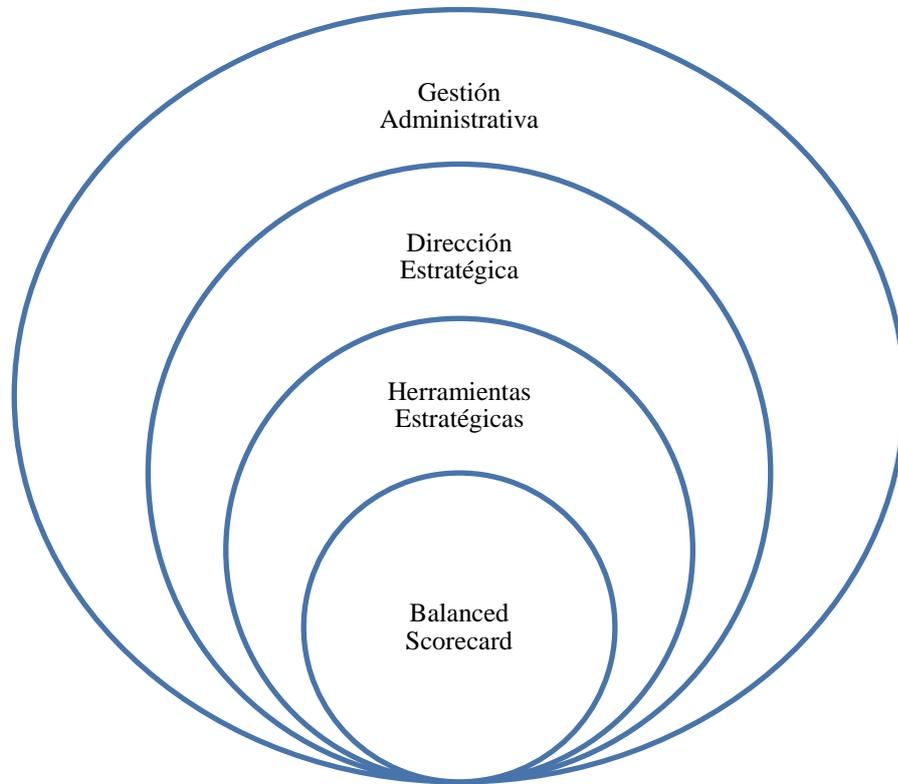
Como referente de la presente investigación se encontró al Autor Edgar Patricio Quito Sarmiento, quien desarrollo el tema “Como aplicar las NTIC en el aula en carreras Humanísticas” en la que presenta las siguientes conclusiones:

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.

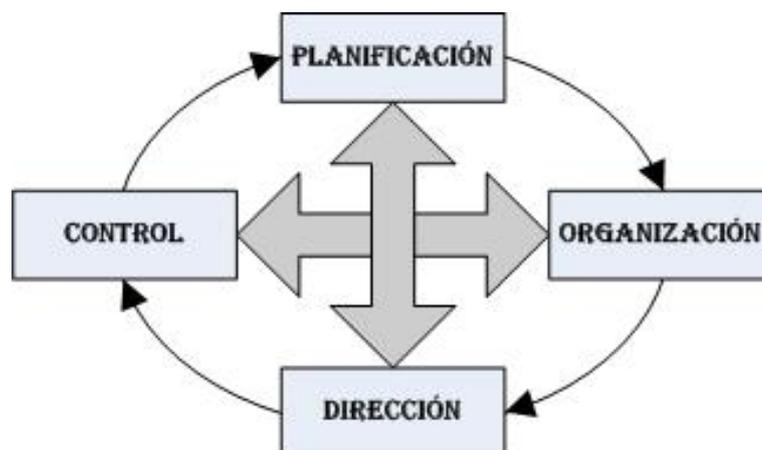
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.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

1.3.1.3.3 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).

1.3.3.2.3 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.

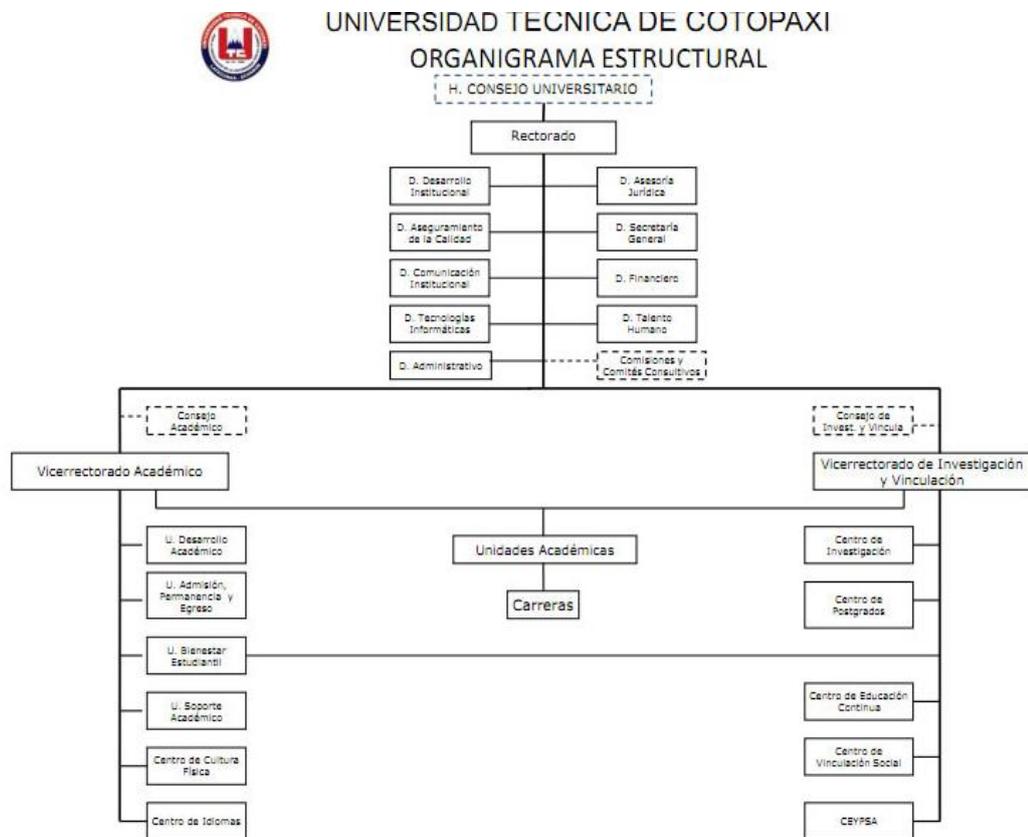
El nuevo reto institucional cuenta con el compromiso constante de sus autoridades hacia la calidad y excelencia educativa.

<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?

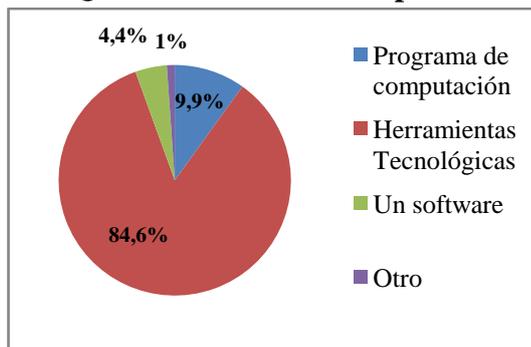
Tabla Nro.7 Qué son las NTIC en el proceso de formación

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?

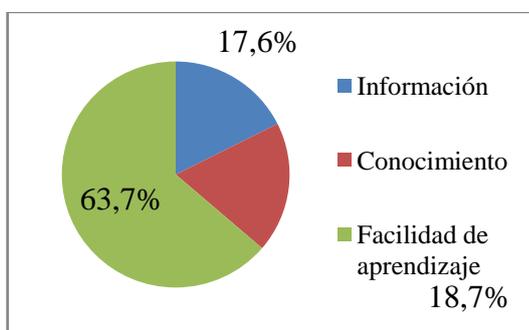
Tabla Nro.8 Aporte de las NTIC

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?

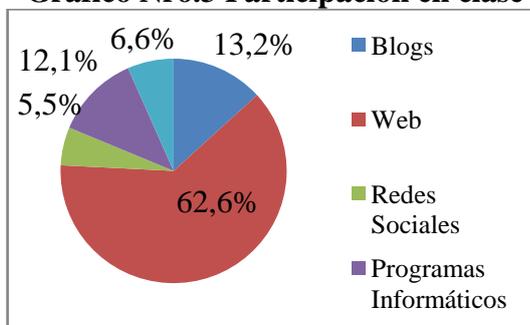
Tabla Nro.9 Participación en clase

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?

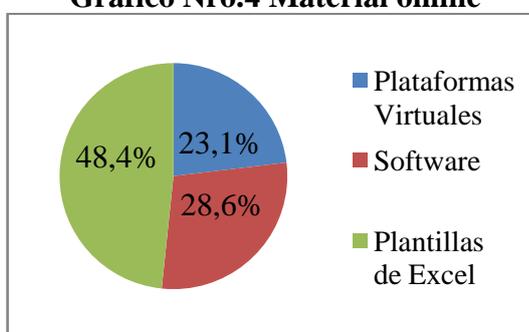
Tabla Nro.10 Material online

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?

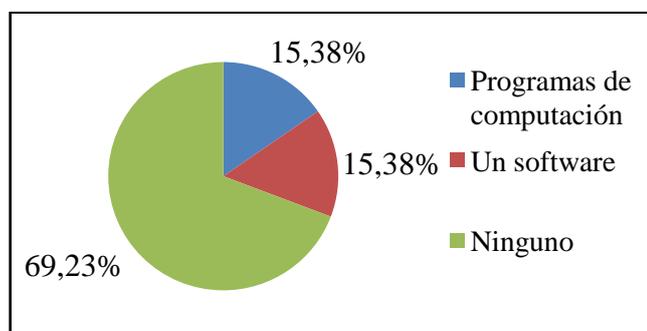
Tabla Nro.11 NTIC en la cátedra de Dirección Estratégica

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

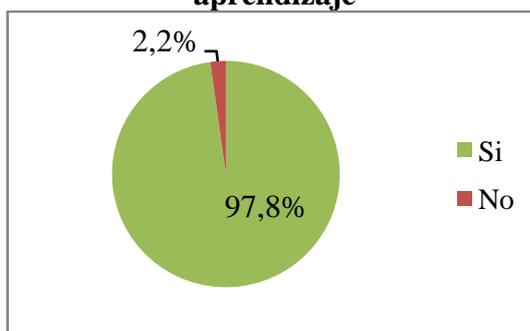
Tabla Nro. 12 El Balanced Scorecard en el proceso de enseñanza aprendizaje

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?

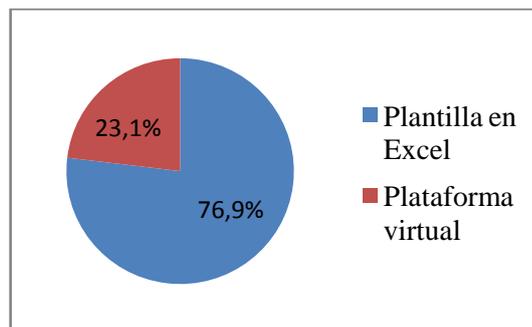
Tabla Nro.13 Programa que ayudará en el proceso de enseñanza aprendizaje

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

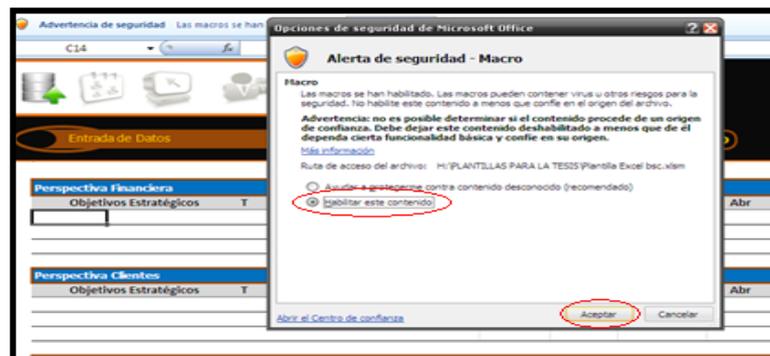
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

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



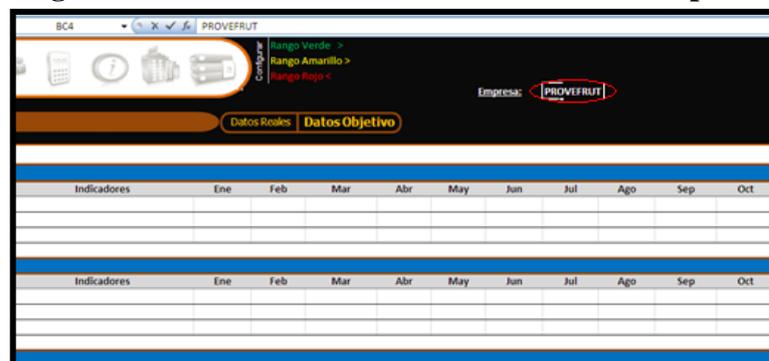
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

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		Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun

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

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

Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

Figura Nro. 6 Introducción de objetivos estratégicos e 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

Objetivos Estratégicos		Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Perspectiva financiera											
Mejorar Rentabilidad	+	BM (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	6876	8644
Reducir Activos	-	Activo Fijo (en miles de USD)	345034	419475	391913	339509	366964	430917	422240	376200	319341
Perspectiva Clientes											
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
Fidelizar Cliente	+	Lealtad del Cliente (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Perspectiva Procesos Internos											
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	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	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

Objetivos Estratégicos		Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Perspectiva financiera											
Mejorar Rentabilidad	+	BM (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	6876	8644
Reducir Activos	-	Activo Fijo (en miles de USD)	345034	419475	391913	339509	366964	430917	422240	376200	319341
Perspectiva Clientes											
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
Fidelizar Cliente	+	Lealtad del Cliente (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Perspectiva Procesos Internos											
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	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	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

5.5 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 repitan	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

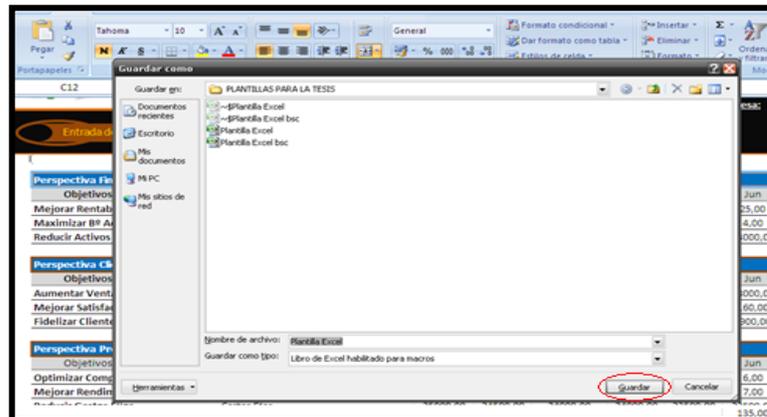
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Optimizar Compras	Descontos en compras (%)	3	3	4	5	5	6	6	7	7
Mejorar Rendimiento	Maximizar la Productividad (Unids)	5	5	6	6	7	7	7	8	8
Reducir Gastos Fijos	Gastos Fijos (en miles de USD)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	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

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Perspectiva Financiera	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	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	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
	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

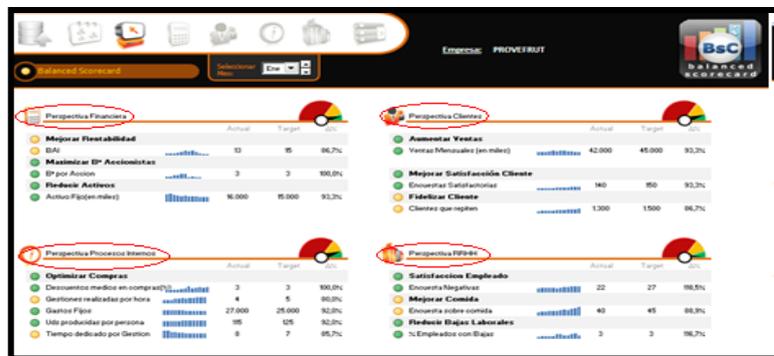
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

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



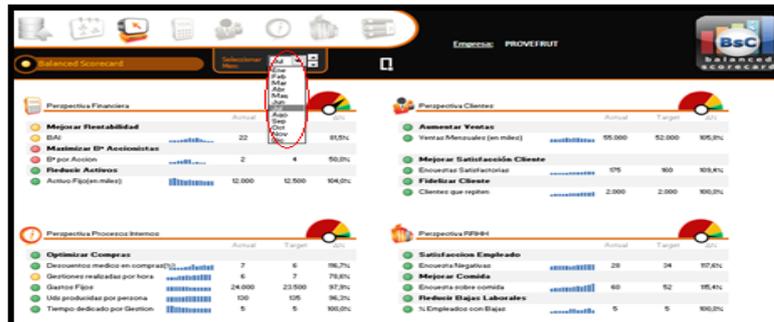
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

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



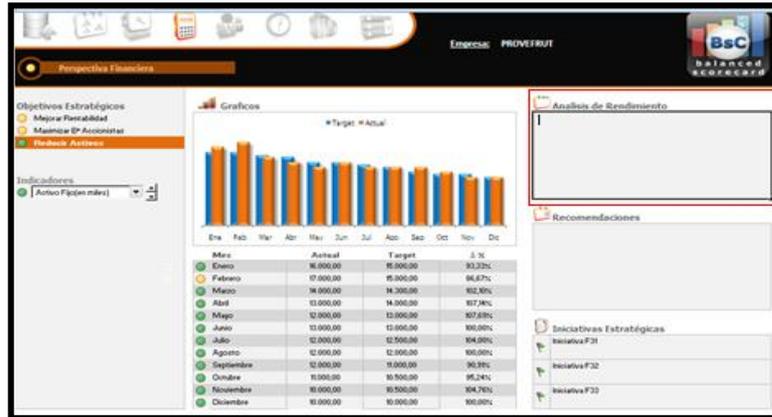
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

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



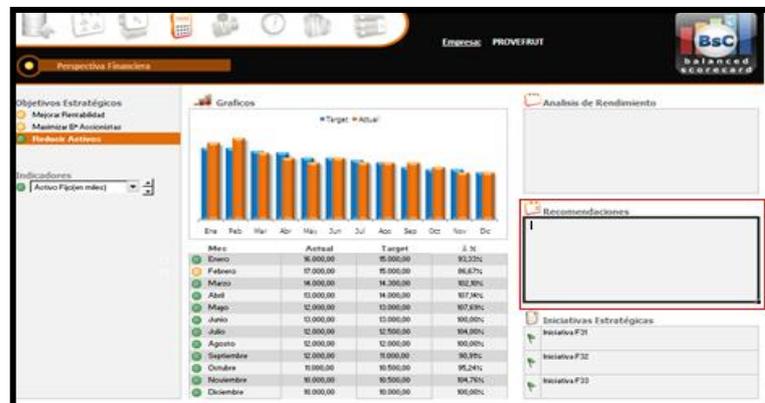
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

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



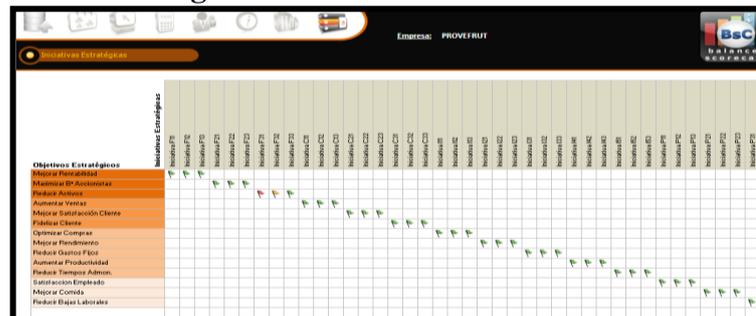
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
 Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

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 Nintang 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
Nintang 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.

10.7 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 parta 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

Empresa: PROVEFRUT										
Entrada de Datos										
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

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.

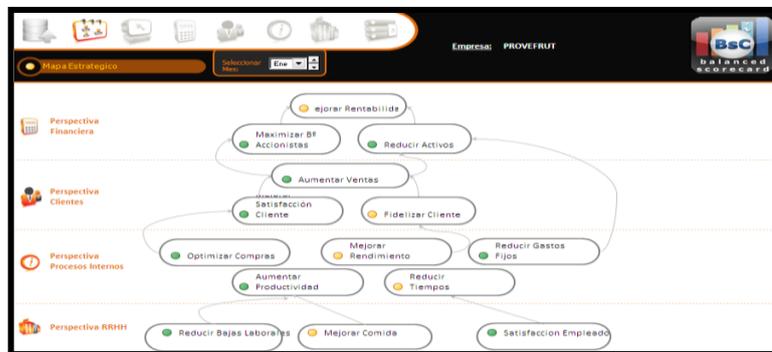
Figura Nro.23 Ingreso de porcentaje de los rangos del Balanced Scorecard

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.

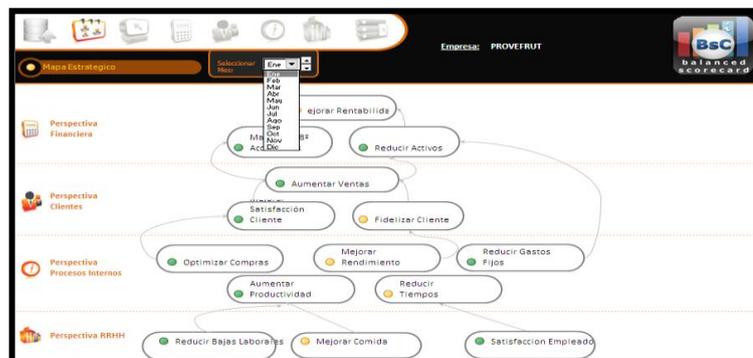
Figura Nro.24 Mapa Estratégico



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

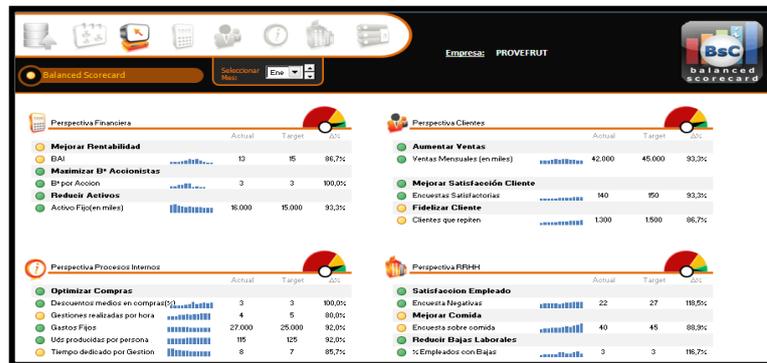


Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007
Elaborado por: Escobar Cristina, Sarabia Katerine

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



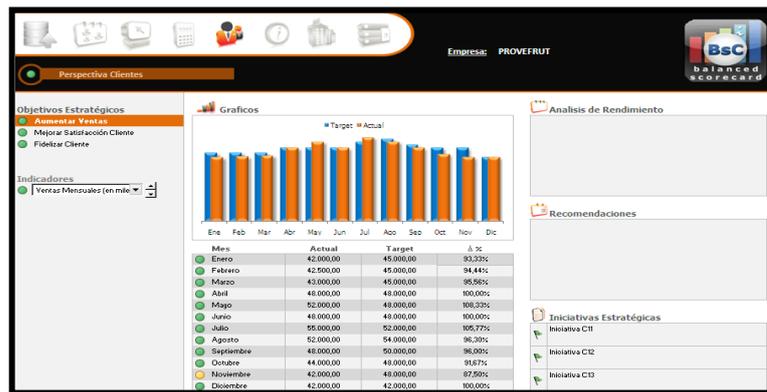
Fuente: Plantilla en Excel Balanced Scorecard versión 2007

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 f	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 Relé	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

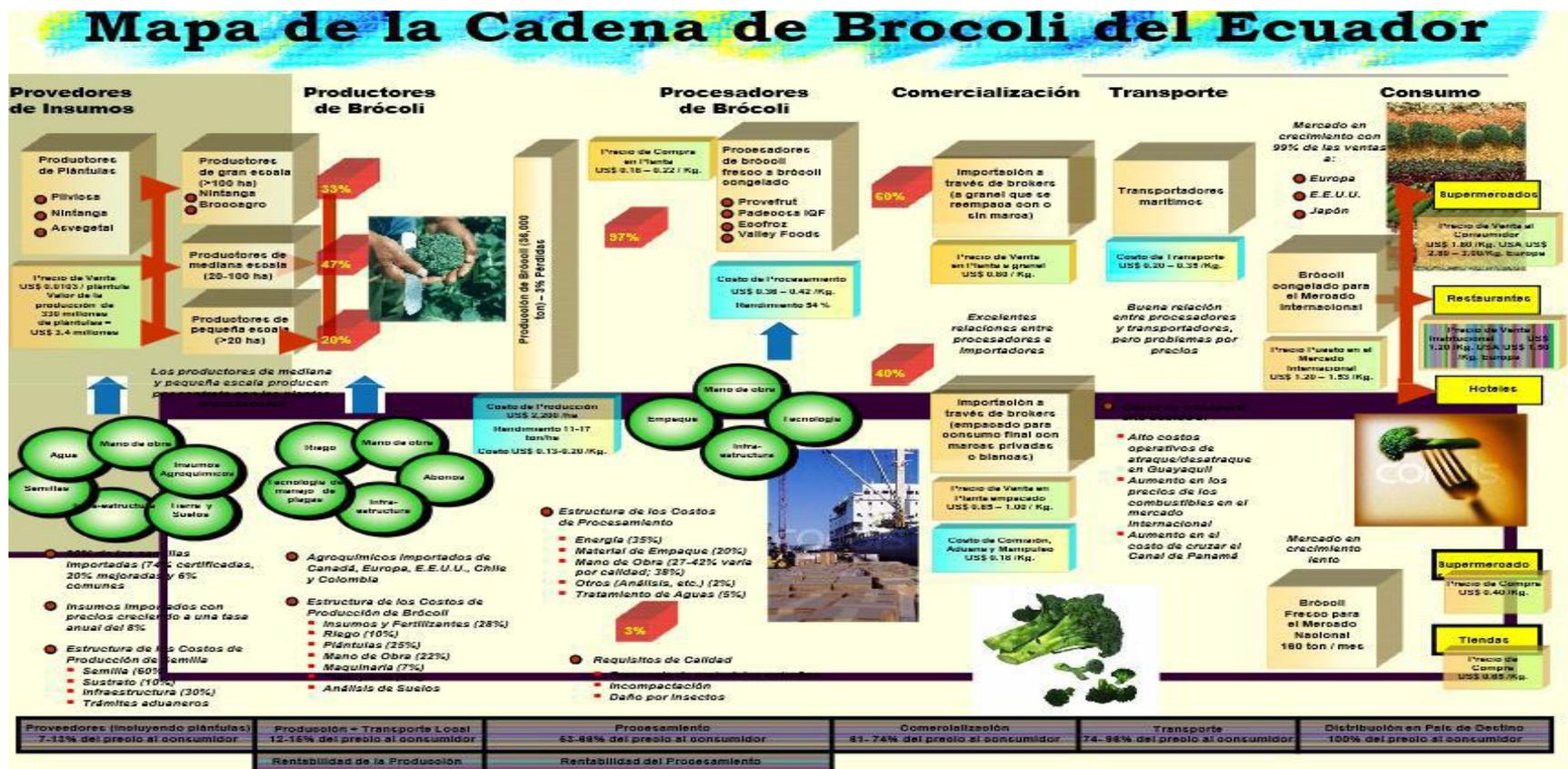
Fuente: PROVEFRUT S.A.

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