



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN  
INTEGRAL BASADO EN BALANCED SCORECARD  
PARA LA EMPRESA COLEMUN S.A.

AUTOR:

MARIA FERNANDA FARFAN RIERA  
GABRIELA ALEXANDRA MORALES ULLOA

DIRECTOR:

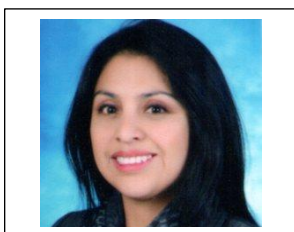
VICENTE LEONCIO MEJIA MEJIA

CUENCA - ECUADOR *combinando la calidad y el desempeño*  
2020

***Autoras:***



***María Fernanda Farfan Riera.***  
Ingeniera Comercial  
Candidata a Magíster en Administración de Empresas por la  
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.  
mfeshy\_06@hotmail.com



***Gabriela Alexandra Morales Ulloa.***  
Ingeniera Comercial  
Candidata a Magíster en Administración de Empresas por la  
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.  
gmoralesu1@gmail.com

***Dirigido por:***



***Ing. Vicente Leoncio Mejia Mejia.***  
Ingeniero Comercial.  
Magister en Administración de Empresas  
Docente de la Universidad Politécnica Salesiana  
vmejia@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

MORALES ULLOA GABRIELA ALEXANDRA

FARFAN RIERA MARIA FERNANDA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL BASADO EN  
BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA COLEMUN S.A**

# **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA COLEMUN S.A.**

## **RESUMEN**

La presente investigación hizo una revisión de los distintos modelos de gestión empresarial existentes, para establecer los parámetros y bases adecuadas para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica y organizacional. Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa Colemun S.A., determinando los procesos internos y factores externos que influyen en su actividad comercial, con la finalidad de proponer el modelo de gestión integral basado en el Balanced Scorecard, que gestione su estrategia a largo plazo, aclarando y/o transformando la visión y la estrategia de la empresa; comunicando y vinculando los objetivos e indicadores estratégicos; para que planifique, fije objetivos y ordene las iniciativas estratégicas, sin dejar de tener en cuenta el aporte del feedback, para orientarse hacia el éxito empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, Estrategia, Procesos, Balanced Scorecard, Planeamiento.

## **ABSTRACT**

The present investigation made a review of the different existing business management models, to establish the appropriate parameters and bases for the development of a strategic and organizational management model. An analysis of the current situation of the company Colemun SA was carried out, determining the internal processes and external factors that influence its commercial activity, with the purpose of proposing the integral management model based on the Balanced Scorecard, which manages its long-term strategy term, clarifying and / or transforming the vision and strategy of the company; communicating and linking strategic objectives and indicators; to plan, set objectives and order strategic initiatives, while taking into account the contribution of feedback, to focus on business success.

**KEY WORDS:** Management, Strategy, Processes, Balanced Scorecard, Planning.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Nuestro más sincero agradecimiento al Ing. Vicente Mejía por su orientación y dirección en la elaboración de la presente Tesis de Grado, así como a todos los Docentes de MAE y Universidad Politécnica Salesiana, quienes aportaron significativamente con sus valiosos conocimientos a nuestra formación y mejora como profesionales, capaces de contribuir de manera eficiente al desarrollo y progreso de nuestra sociedad.*

*Igualmente, un sincero agradecimiento a la empresa COLEMUN S.A. por habernos abierto las puertas y haber colaborado para el desarrollo del presente trabajo.*

## AGRADECIMIENTOS

*Desde el momento en que supe de mi admisión tuve muchos sentimientos encontrados, estaba iniciando la maternidad, mi hogar, trabajo y un nuevo reto que se me presentó, en realidad tenía muchos miedos, nuevas responsabilidades que tenía que cumplir, se fue haciendo muy difícil, pero tenía claro cuál era mi objetivo que ahora se está cumpliendo.*

*Gracias Dios por tus bendiciones y oportunidades que me estás dando cada día, y un profundo agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana que me abrió nuevamente las puertas para seguir preparándome académicamente.*

*Un Sentido Agradecimiento a mi Madrecita Irma por tu ayuda incondicional en todo sentido, a mi Esposo Marco por su apoyo, por no permitir que me dé por vencida en esta etapa, a mi abuelita, hermanas que han estado en muchos momentos en los que les necesitaba y me han apoyado, de igual forma a mi suegra y cuñadas un agradecimiento profundo.*

*Como no agradecer a mis compañeros que estuvieron desde el primer día de estudio, por transmitirme sus conocimientos y con el tiempo brindarme su amistad y de igual forma a mis maestros porque me trataron como profesional.*

GRACIAS

## DEDICATORIA

*“El éxito ocurre cuando tus sueños son más grandes que tus excusas”*

*A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, por su infinita bondad y guía en cada paso que doy para alcanzar cada meta propuesta.*

*Para **Danny** mi hija, quien con su amor y comprensión me da su apoyo diario, quien sabe levantarme cuando lo he necesitado y para quien quiero ser ejemplo de superación.*

*A mis **Padres José y Celia**, que son mi pilar fundamental, a quienes les debo todo lo que soy, y por su amor y apoyo incondicional; así también a mis **Hermanos**, quienes siempre están ahí para brindarme su apoyo y comprensión. ¡¡¡Son una familia excepcional!!!*

*Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me han brindado su apoyo...*

*A todos Gracias Totales...*

## **DEDICATORIA**

*Mi tesis y todo el tiempo de estudio le dedico con todo mi amor y cariño a mi pequeña hija PAULA, porque te quité el tiempo que te tenía que dar para poder cumplir mi meta, eres mi motivación y mi inspiración para seguir superándome y demostrarte que los sueños se pueden cumplir.*

TE AMO PAULITA



# ÍNDICE DE CONTENIDO

.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Situación Problemática. ....	11
Antecedentes.....	12
1.2. Formulación del Problema.....	15
1.3. Justificación teórica .....	18
1.4. Justificación práctica.....	19
1.5. Objetivos.....	20
1.5.1. Objetivo general .....	20
1.5.2. Objetivos Específicos .....	21
1.6. Principales resultados .....	21
2. MARCO TEÓRICO .....	24
2.1. Marco conceptual.....	24
3. METODOLOGÍA.....	39
3.1. Unidad de análisis.....	39
3.2. Población .....	39
3.3. Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?.....	39
3.4. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias .....	40
3.5. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué? .....	40
3.6. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información .....	40
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	41
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	41
4.2. Propuesta Metodológica .....	47

4.2.1 Modelo de Gestión Propuesto .....	48
4.2.2. Premisas o supuestos (lo que debe existir para que se pueda implementar la propuesta metodológica y tecnológica) .....	49
4.2.3. Objetivo de la propuesta metodológica .....	64
4.2.4. Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).....	65
4.3. Responsables de la implementación y control.....	65
4.4. Fases para su puesta en práctica .....	66
4.5. Indicadores de evaluación .....	67
4.5.1. Viabilidad financiera de la propuesta .....	68
5. CONCLUSIONES.....	74
6. RECOMENDACIONES .....	75
7. REFERENCIAS .....	76
8. ANEXOS.....	82

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS**

### **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Organigrama de Colemun S.A .....	14
Ilustración 2. Cuadro del por qué por que .....	16
Ilustración 3. Cuadro del como como.....	17
Ilustración 4. Árbol de Problemas de la Empresa Colemun S.A.....	22
Ilustración 5. Árbol de Soluciones de la Empresa Colemun S.A .....	23
Ilustración 6. Perspectivas del Balanced Scorecard .....	30
Ilustración 7. Perspectiva Financiera.....	32
Ilustración 8. Perspectiva del Cliente .....	33
Ilustración 9. Segmentos Seleccionados y Rentabilidad del Cliente.....	34
Ilustración 10. Perspectiva de Procesos Internos.....	34
Ilustración 11. Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	35
Ilustración 12. Análisis Comparativo de los Modelos de Gestión .....	37
Ilustración 13. FODA de Colemun S.A.....	44

Ilustración 14. Modelo General Propuesto para la Empresa Colemun S.A .....	48
Ilustración 15. Proceso de Planeación Estratégica en las Unidades de Negocio.....	49
Ilustración 16. Mapa Estratégico según BSC para Colemun S.A .....	52
Ilustración 17. Tablero de Control para Colemun S.A .....	54
Ilustración 18. Indicadores en la Perspectiva Financiera BSC .....	55
Ilustración 19. Indicadores en la Perspectiva de Clientes BSC.....	55
Ilustración 20. Indicadores en la Perspectiva de Procesos Internos BSC.....	56
Ilustración 21. Indicadores en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento BSC.....	56
Ilustración 22. Técnica del Semáforo para Calificación en el BSC .....	57
Ilustración 23. Plan Operativo para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento BSC	59
Ilustración 24. Plan Operativo para la Perspectiva de Procesos Internos BSC .....	60
Ilustración 25. Plan Operativo para la Perspectiva del Cliente BSC.....	61
Ilustración 26. Plan Operativo para la Perspectiva Financiera BSC .....	62
Ilustración 27. Indicadores de Evaluación.....	67

## **TABLAS**

Tabla 1. Personal de la Empresa a Nivel Nacional.....	13
Tabla 2. Indicadores Financieros de Colemun S.A .....	42
Tabla 3. MEFI de la Empresa Colemun S.A .....	45
Tabla 4. MEFE de la Empresa Colemun S.A .....	46
Tabla 5. Resumen de la Inversión para Proyecto de BSC en Colemun S.A .....	68
Tabla 6. Detalle de la Inversión para Propuesta del BSC en Colemun S.A .....	68
Tabla 7. Estado de Resultados 2017 y 2018 de Colemun S.A .....	69
Tabla 8. Inversión para BSC frente a Recursos Propios.....	69
Tabla 9. Proyección de Ingresos en Escenario Real, Pesimista y Optimista para Colemun S.A .....	70
Tabla 10. Comparación de Costos y Gastos de Colemun S.A .....	71
Tabla 11. Flujos Proyectados Propuesta del BSC para Colemun S.A.....	72
Tabla 12. Calculo para encontrar el Flujo Incremental .....	73

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1. Comparación de Ingresos Proyectados en Escenarios Posibles para Colemun S.A.....	73
---	----

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Situación Problemática.**

El entorno comercial y empresarial crece aceleradamente acorde con las actuales Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), dinamizando nuevos enfoques en la gestión administrativa para ser más competitivos y encaminarse hacia el éxito, que toda empresa espera alcanzar. Esto motiva a las empresas para buscar nuevas oportunidades y desarrollar habilidades que les permitan subsistir y ajustarse a estas exigencias de manera rápida y eficiente; sin perder su esencia para sobrevivir y no ser devoradas por la competencia.

En este contexto cobra total relevancia la gestión empresarial de los directivos, en donde el éxito radica en realizar una buena gestión, identificando los factores que influyen en el mejor resultado de la empresa, encontrar problemas a tiempo para solucionarlos, y tener todas las áreas conectadas y sincronizadas mediante una comunicación efectiva para lograr un objetivo común. “El éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales se encuentren alineados con su rumbo estratégico y permitan la gestión del cambio proactivamente”. (Díaz & Marrero, 2013)

En este contexto cobra total relevancia la gestión empresarial de los directivos, en donde el éxito radica en realizar una buena gestión, identificando los factores que influyen en el mejor resultado de la empresa, encontrar problemas a tiempo para solucionarlos, y tener las áreas conectadas y sincronizadas mediante comunicación efectiva para lograr un objetivo común.

La empresa Colemun S.A. en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión empresarial, y desarrolla sus distintos procesos y toma de decisiones de manera empírica, basados en un historial y experiencias, lo cual ha dado lugar a que en los últimos años sus resultados se vean afectados de manera directa y no sean los mejores y deseados por la organización, generando disminución de las ventas y la baja cobertura a nivel nacional, pérdida de recursos y clientes, gastos excesivos por reprocesos y pérdidas por mal manejo de inventario, información deficiente, personal poco capacitado, falta de integración departamental, entre otros.

## **Antecedentes**

El 07 enero 2009, en la ciudad de Guayaquil, la compañía COLEMUN S.A. se constituyó por Escritura Pública N° 003 / 2009, ante el Notario Trigésimo Octavo del cantón Guayaquil, y aprobada por la Superintendencia de Compañías con Resolución 09-G.II. 0000363; con domicilio en el mismo cantón. El capital suscrito fue de USD \$800,00; con 800 acciones de un valor de USD \$1,00 y un capital autorizado de USD \$1.600,00. Fue creada por Carlos Alberto Macías Reyes y Guillermo Enrique Reyes Quimi, quienes en Guayaquil decidieron constituir e inscribir la Compañía Anónima, con la finalidad de importar y exportar diversos artículos, además de la posibilidad de establecer sucursales en el país y el extranjero. En el año 2012, los socios ceden sus acciones a cinco empresas distribuidas con el 20% de acciones a cada una. Los actuales socios forman parte del Grupo Eljuri. Con una nueva visión Colemun S.A., se convierte en la segunda cadena más grande a nivel nacional de venta y distribución de Bebidas Alcohólicas, dividiendo su mercado en Mayoreo y Retail. En el año 2014, para mejorar el manejo de la compañía los socios de la empresa toman la decisión de pasar la Administración Gerencial a la ciudad de Cuenca, donde actualmente ejerce su gestión. En el año 2018, Colemun S.A., une sus esfuerzos de servicio, quedando como empresa Distribuidora –Comercializadora de todos los productos de la empresa COSMICA CIA. LTDA., empresa productora de bebidas Alcohólicas en el Ecuador.

Colemun S.A. posee el RUC N° 0992613092001, donde está registrado como actividad comercial principal la venta al por mayor de bebidas alcohólicas, incluso el envasado de vino a granel sin transformación. El Representante Legal es Mauricio Esteban Guerrero Bravo y su Contadora es Mercedes Josefina Jara Robles (Anexo No 1). La Escritura Pública de Constitución de la compañía es amplia y otorga la capacidad de importar y exportar desde diversos rubros de la actividad empresarial y comercial del país; sin embargo, a la fecha COLEMUN S.A., conforme a lo estipulado en su RUC, su actividad principal es la venta al por mayor de bebidas alcohólicas, incluso el envasado de vino a granel sin transformación.

**Misión:** Liderar la importación y comercialización de licores en el mercado ecuatoriano, con un portafolio de productos reconocidos a nivel mundial.

**Visión:** Ser un socio estratégico de clase mundial, para formar parte de los mejores momentos, responsablemente.

## Valores

- Desarrollo humano (libertad para triunfar)
- Integridad
- Orientación al logro
- Ahorro
- Pertenencia
- Innovación
- Superación constante

## Organización de la empresa

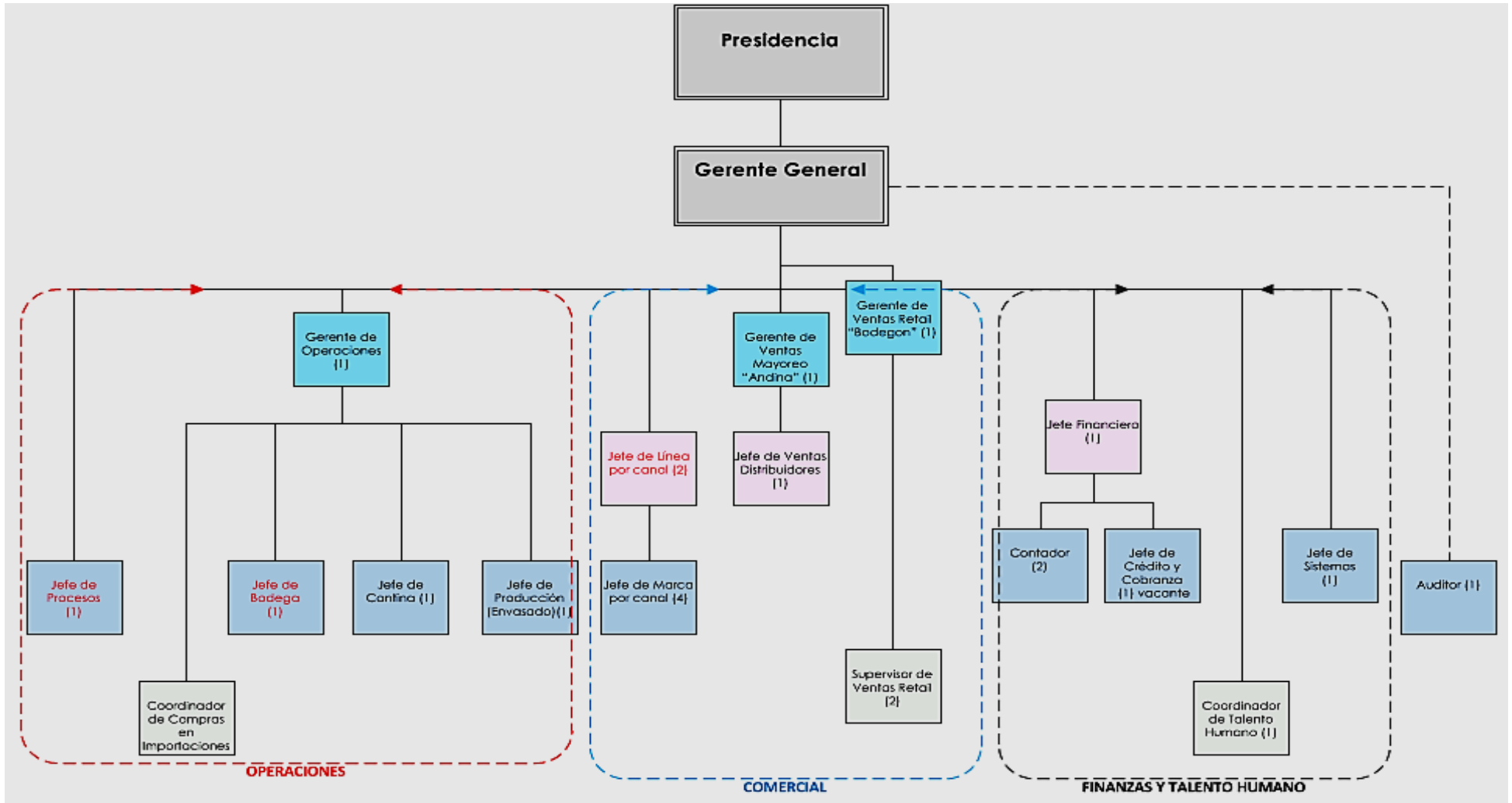
La empresa Colemun S.A., cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Ambato, Santo Domingo y Machala; donde laboran 60 empleados. En la estructura organizacional, la presidencia de la empresa dispuso que la Gerencia General dirija tres Gerencias bajo su liderazgo (una de operaciones y dos de ventas), los cuales tienen a su cargo los elementos subordinados conforme se detalla a continuación:

**Tabla 1. Personal de la Empresa a Nivel Nacional**

Departamento	Empleados
Gerencia General	1
Gerencia Retail	1
Jefe Distribuidores	1
Jefe Operativo	2
Auditor	1
Talento Humano	1
Supervisor KCAA	1
Marketing	4
Financiero	4
Compras e Importaciones	1
Compras y Abastecimiento	1
Crédito Cartera	4
Analista de rutas y distribución	1
Supervisores de Venta	6
Vendedores	6
Mercaderistas	2
Administradores	10
Cajeros	12
Analista de Sistema	1
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

Fuente: Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

Ilustración 1. Organigrama de Colemun S.A



Fuente: Información de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

## **1.2. Formulación del Problema**

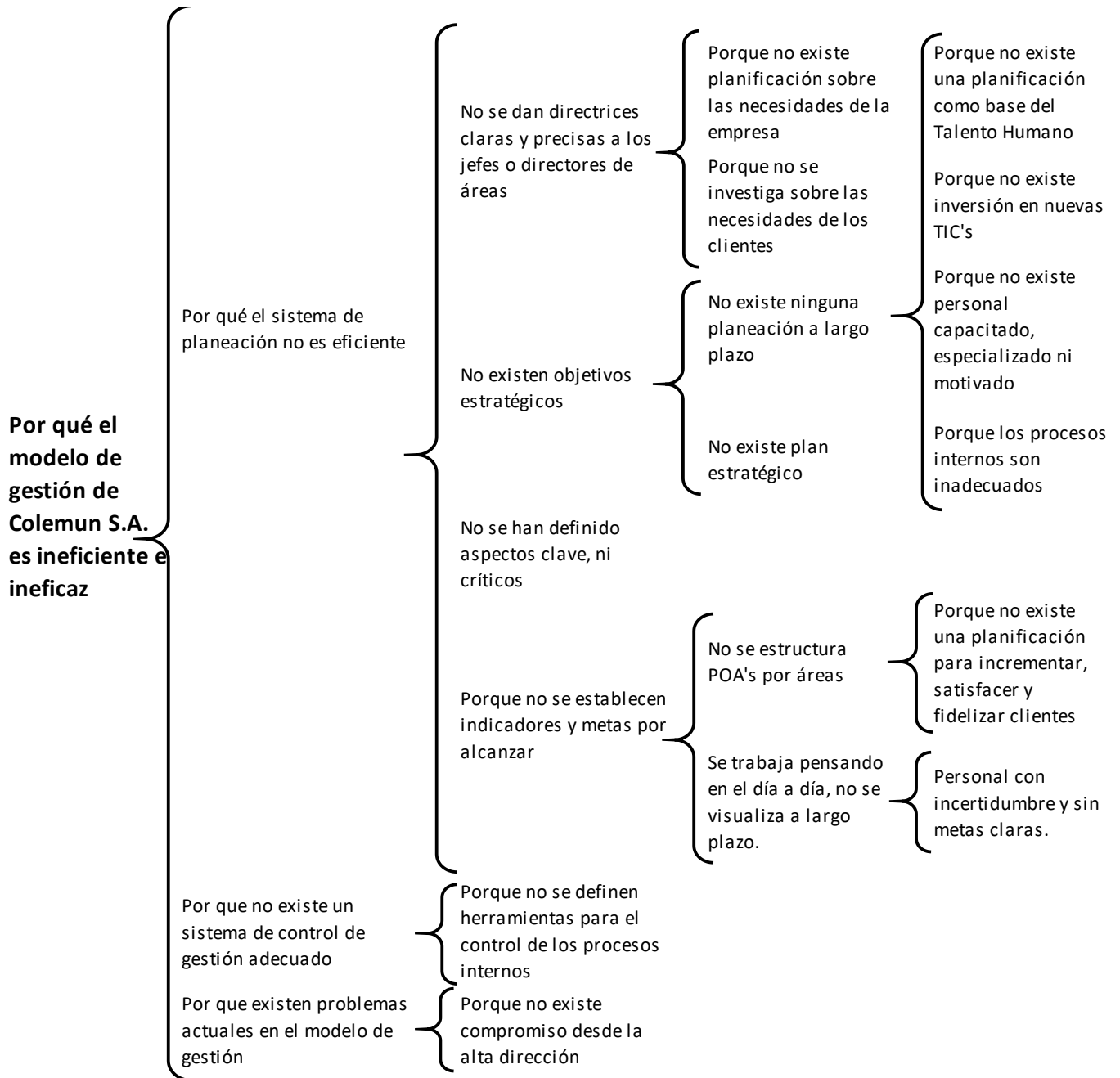
La gestión integral de Colemun S.A. no es eficiente ni eficaz en el manejo de los procesos internos del negocio; en el 2019 no se han alcanzado las metas propuestas, su rentabilidad ha bajado, las notas de crédito significan el 5% de lo facturado y tiene una cartera vencida que le significa el 57% del total de cartera; además, carece de un adecuado análisis de las tendencias del mercado y el comportamiento de los consumidores; falencias que motivan la presente investigación y que conducen a proponer el Balanced Scorecard (BSC), como modelo de gestión óptimo que se ajuste a las necesidades y la actividad comercial de la empresa, para conducirlo a mejorar la calidad de sus servicios, controlando integralmente y de forma eficaz, las variables clave en la organización y en las cuales Colemun S.A. refleja las deficiencias anotadas.

El sistema de planeación de Colemun S.A. no es funcional ni el más adecuado, genera ineficiencia en el control de procesos y estrategias, por esta razón será preciso reenfocar para vitalizar el sistema de control de gestión. Esta situación es propicia para aplicar el BSC, porque permitirá establecer indicadores y herramientas de control propicias para la planificación respectiva. Sin embargo, para implantar este modelo de gestión debemos observar los diferentes niveles de problemas existentes en el modelo de gestión actual y que se grafican, en el cuadro porqué porqué a continuación, con la finalidad de encontrar los problemas primigenios para tratar de eliminar y así adecuar el nuevo modelo de gestión integral.

De igual manera, al utilizar el cuadro del cómo cómo, se busca plantear las soluciones a los problemas; los cuales deben ser considerados como objetivos operacionales.

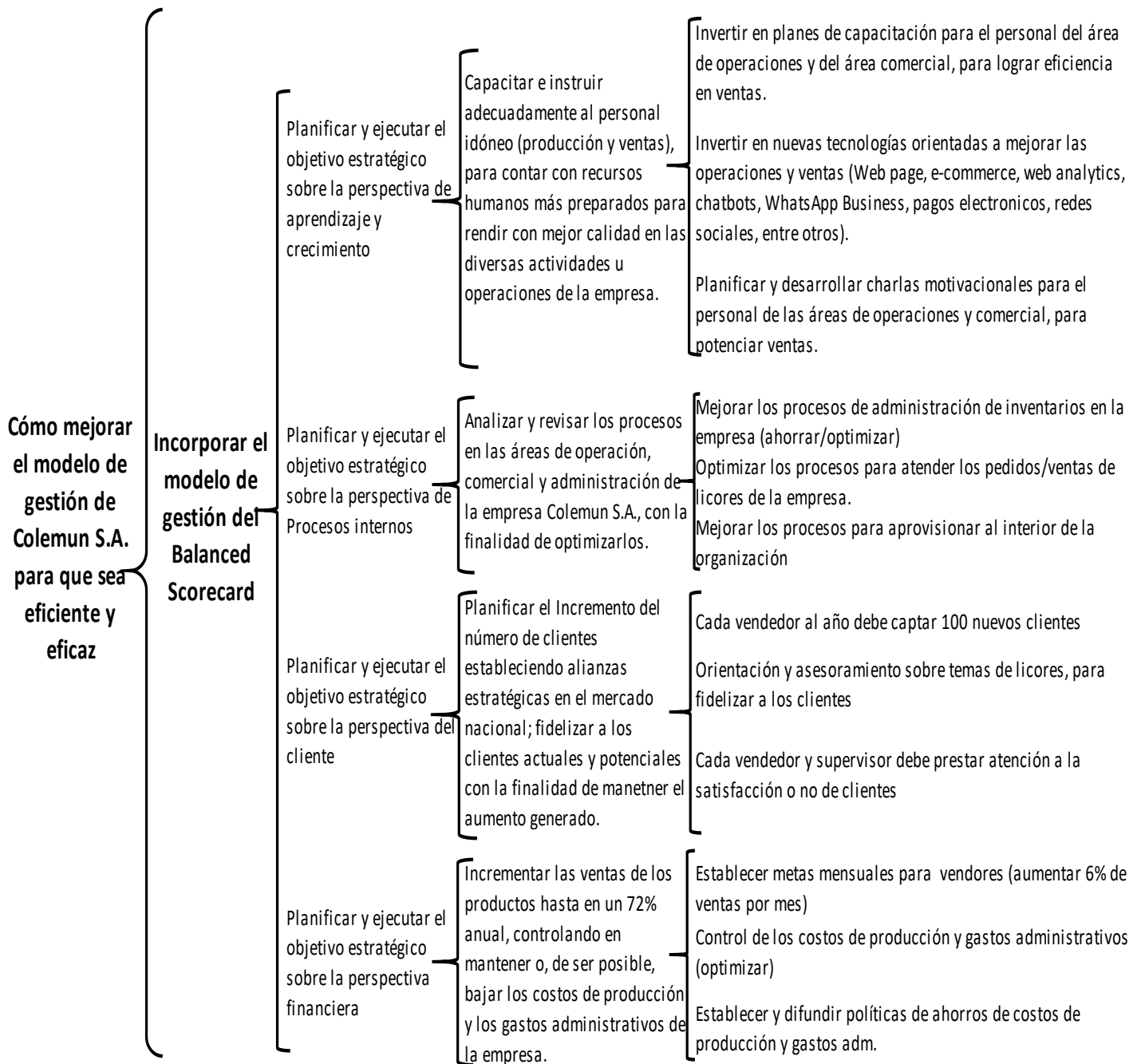


Ilustración 2. Cuadro del por qué por que



Fuente: Investigación en campo  
Elaborado por: Las autoras.

Ilustración 3. Cuadro del como como



Fuente: Investigación en campo  
Elaborado por: Las autoras.

### **1.3. Justificación teórica**

Actualmente las exigencias del mercado y los avances tecnológicos generan constantes obstáculos y oportunidades para las empresas, teniendo estas que adaptarse y reaccionar de manera oportuna ante los múltiples cambios y necesidades que este exige. La mayoría de las empresas compiten en los mismos términos, con un producto o servicio similar, diferenciándose apenas en los precios, dejando esto como resultado márgenes mínimos con una baja rentabilidad que no les permite ser sustentables en el tiempo, dando lugar a que perduren aquellas empresas que poseen una estructura financiera sólida.

Las empresas buscan contar con los mejores recursos, mejorar sus capacidades, habilidades, imitar prácticas de gestión de la competencia y mejorarlas, asumiendo que de esta manera lograrán posicionarse en el mercado; sin embargo, la eficiencia operativa es necesaria pero no suficiente. (Fano, 2015) Es indispensable contar con estrategias que permitan a la empresa explorar nuevas formas de competir en el mercado y que aporten valor al producto o servicio ofertado a los clientes, y que este sea superior al cual perciben en la oferta de la competencia.

En palabras de Michael Porter, “Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado”. Porter formuló las estrategias competitivas genéricas como la forma más simple y elemental posible de establecer una estrategia. Estas son: el liderazgo en costos (la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que este sea transmitido de manera directa en el precio al consumidor final, como ventaja competitiva), la diferenciación (producir productos o servicios exclusivos que el cliente esté dispuesto a pagar) y la especialización o enfoque (se concentra en satisfacer segmentos bien definidos). (Porter, 2008)

Para que una estrategia pueda ser proyectada hacia afuera de forma eficiente, debe estar apoyada en un conjunto de actividades únicas y diferentes a las que desarrolla la competencia, las cuales le darán esa capacidad de complementar el objetivo diferenciador. Todo aquello implica una adecuada planeación, es decir, visualizar sobre el futuro, de tal manera que se organice adecuadamente todas las etapas y estrategias para alcanzar objetivos, estableciendo recursos y definiendo “las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (Moreno, 2017)

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Russell Ackoff, citado en Moreno, 2017). En este proceso se visualiza el comportamiento de la organización en el futuro, y esta importante tarea por implementar para alcanzar el éxito, depende exclusivamente del administrador. (Moreno, 2017)

Al realizar la planeación es muy importante tener en cuenta: el entorno, el proceso organizacional de la empresa, situación frente a la competencia, qué áreas mejorar, identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; identificar la meta, establecer los objetivos y destinar los recursos adecuados para alcanzarlos. (Hillebrand, 1994; citado en Moreno, 2017). Se resalta entonces que la planeación es el punto de partida para establecer la ruta por dónde transite la empresa, eliminando riesgos y garantizando condiciones de éxito. (Moreno, 2017)

Toda organización o empresa debe apostar por un modelo de gestión, de los muchos y diversos existentes, para el éxito de sus operaciones. Ese modelo de gestión de la empresa debe enfocarse en tres pilares fundamentales: los Procesos, las personas y la tecnología. Estos pilares estarán alineados con la visión, misión y valores. Y todos en conjunto y sólidamente integrados permitirán la consecución de los objetivos propuestos (Villamizar, 2012). Y todo esto obedecerá a una planificación estratégicamente estructurada, para que los administradores orienten y organicen a sus recursos humanos, equipos y materiales, bajo una idea clara de lo que se necesita organizar para alcanzar las metas o para saber cuándo y dónde se está desviando de su camino trazado.

Heizer & Render (2009), precisan que el esfuerzo efectivo del administrador radica en tener “una misión para saber a dónde va y una estrategia para saber cómo llegar. Éste es el caso tanto de una pequeña organización nacional como de una gran organización internacional”.

#### **1.4. Justificación práctica**

La empresa Colemun S.A. se encuentra en un proceso de crecimiento y expansión, busca lograr mayor cobertura a nivel nacional, por lo cual necesita planificar una estrategia que le otorgue una ventaja competitiva al resto de distribuidores, diferenciándose para superar a la competencia y alcanzar mayor y mejor mercado con un servicio diferenciador de calidad. Por ello, es necesario que desde la alta dirección de la empresa se realice un proyecto, previo

análisis general de la empresa, tanto a nivel estratégico como operativo, se busquen las soluciones adecuadas para alcanzar nuevas ventajas competitivas alineadas con la estrategia de la organización.

La presente investigación busca proponer un modelo de Gestión Integral basado en un sistema de gestión Balanced Scorecard, con la finalidad de mejorar los distintos procesos y procedimientos que se manejan en la organización, encaminando el análisis desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y desarrollo) las mismas que están relacionadas de manera directa con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo de gestión brindará los parámetros y lineamientos para la toma de decisiones oportunas y efectivas, y para un funcionamiento organizacional eficiente y productivo, a través de un análisis de calidad de sus procesos, procedimientos, y cómo cada uno de ellos aporta a la consecución del objetivo organizacional, evaluándose permanentemente para determinar en qué medida se los puede mejorar, retroalimentando información (*feedback*) útil para tal fin.

Para estos proyectos se debe analizar aquellos factores que afectan a la empresa en sus diferentes funciones o áreas, y se deben integrar de tal manera que estos se alineen con el objetivo general de la organización; también se determinarán aquellos factores críticos y variables más importantes en cada área, a los cuales se tengan que dar mayor importancia, un monitoreo permanente a través de la fijación de indicadores que permitan realizar un control exhaustivo a fin de determinar el cumplimiento diario de los objetivos y así tomar acciones oportunas y eficientes.

Establecer un modelo de esta naturaleza brindará a la organización una estructura formal y funcional, que permitirá integrar a todas sus áreas y sus miembros como un engranaje participativo hacia un crecimiento organizacional continuo y enriquecedor.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de Gestión Integral, basado en Balanced Scorecard para la empresa Colemun S.A.; lo que permitirá establecer los parámetros y lineamientos para llevar un control y manejo óptimo de los procesos de la organización.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

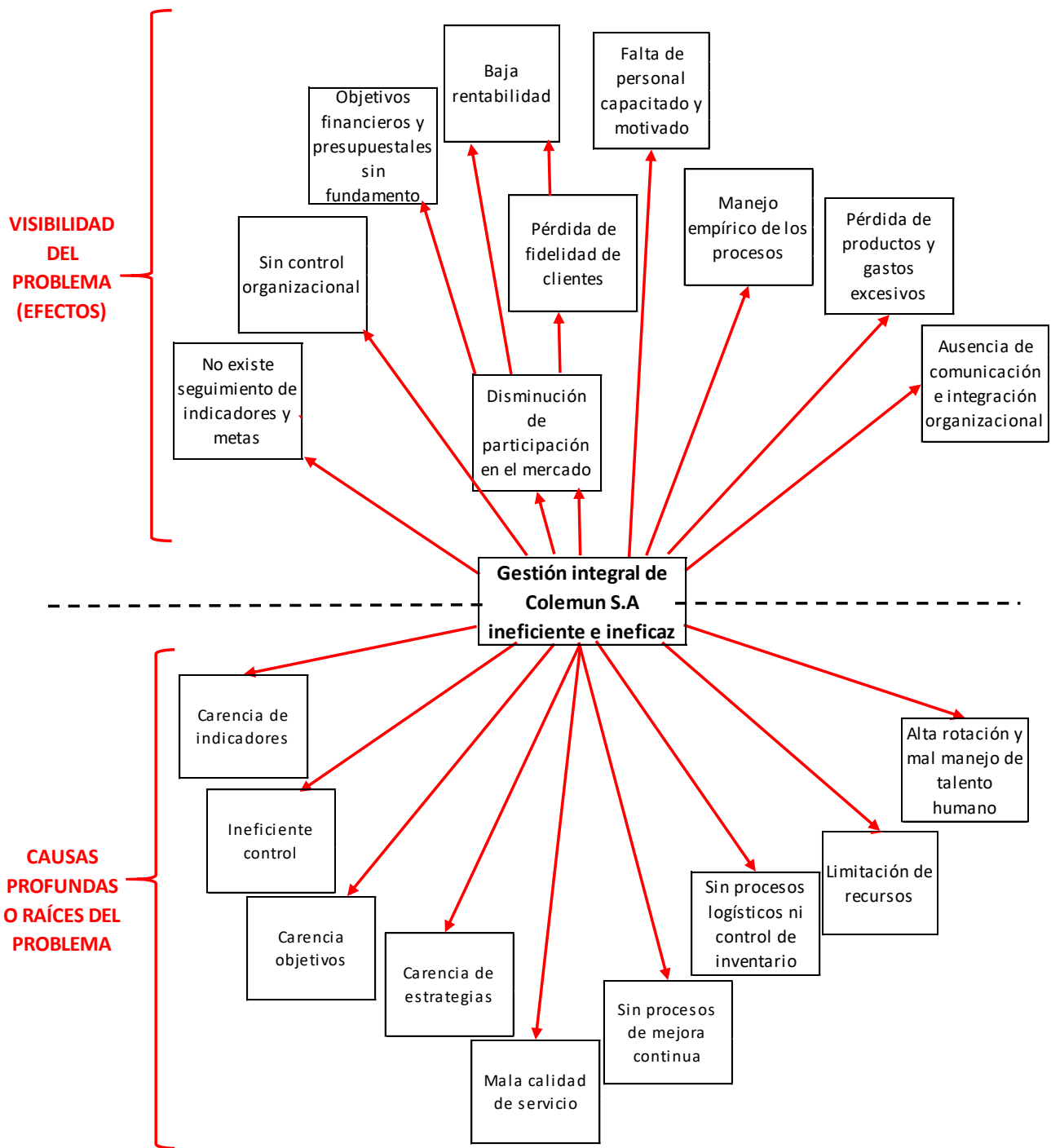
- Revisar información bibliográfica y los distintos modelos de gestión empresarial existentes, que permitirán establecer los parámetros y bases adecuadas para el desarrollo de un modelo de gestión organizacional.
- Analizar la situación actual de la empresa, determinando los factores internos y externos que influyen en su actividad comercial, así como los distintos procesos que aportan valor a la organización.
- Proponer un modelo de gestión integral óptimo, que se ajuste a las necesidades del negocio y le permita realizar un control y monitoreo eficiente de los objetivos estratégicos de la organización.

### **1.6. Principales resultados**

La presente investigación espera diagnosticar la situación actual y los lineamientos sobre los cuales se realizan los distintos procesos de la empresa; con la finalidad de establecer al Balanced Scorecard como modelo de gestión óptimo que analice el entorno interno y externo de la empresa, para encaminarla a alcanzar los objetivos estratégicos de manera más eficiente y eficaz, optimizando los procesos internos del negocio; además, de un adecuado análisis de las tendencias del mercado y el comportamiento de los clientes.

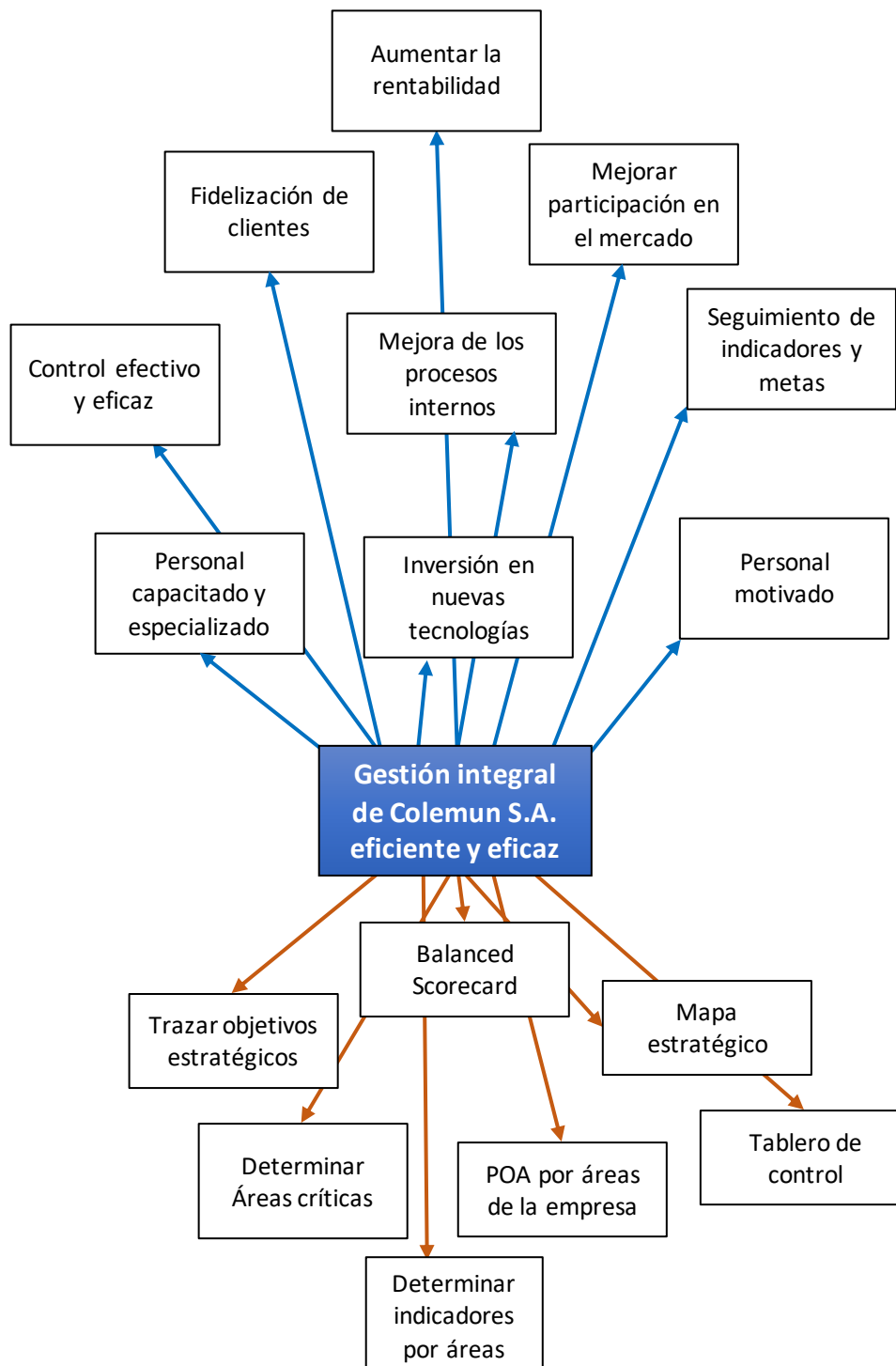
La revisión bibliográfica pertinente permitirá precisar las bases teóricas que aportarán y brindarán los lineamientos para el correcto desarrollo del modelo de gestión ideal para Colemun S.A., analizando, planteando y midiendo indicadores que lleven a alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Un modelo de gestión óptimo, como el Balanced Scorecard, permitirá el control organizacional y el respectivo seguimiento efectivo (corto y largo plazo); cumplir los objetivos financieros y presupuestales (corto y largo plazo); mejorar la participación en el mercado y de manera planificada; fidelizar clientes, manejo de información y eficientes comunicaciones; ahorro de recursos humanos y materiales, capacitando, especializando y motivando a su personal para hacerlo más competitivo y selectamente formado para que contribuya en la generación de la rentabilidad que la empresa merece.

Ilustración 4. Árbol de Problemas de la Empresa Colemun S.A



Fuente: Investigación en campo  
Elaborado por: Las autoras

Ilustración 5. Árbol de Soluciones de la Empresa Colemun S.A



Fuente: Investigación en campo  
Elaborado por: Las autoras.



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco conceptual**

Para poder desarrollar nuestro modelo se requiere manejar ciertos términos que nos ayudaran a visualizar de mejor manera el estudio.

Para (Moreno, 2017), describe a la Gestion Empresarial como un “Término utilizado para describir el conjunto de técnicas y experiencias de la organización en procesos como planificación, dirección, control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa” y a la vez nos menciona que una planificación establece de manera adecuada cómo alcanzar objetivos claros, precisos, cuantificados (expresados en unidades de valor) y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos.

Es importante describir y lograr diferenciar conceptos sobre Dirección Estratégica ya que este proporciona una guía de dirección y límites para las operaciones. Se realiza en los niveles más altos de la estructura organizacional, los miembros del nivel decisorio de una empresa son los que planifican, y mediante su liderazgo y la motivación convencen al equipo de trabajo sobre la necesidad de la implementación y ejecución de los planes, mientras que la dirección operativa “Relacionada con la forma en que las organizaciones producen productos y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión, la mejora de las operaciones y la realización de las actividades establecidas en el plan”. Dentro de la organización se debe establecer los mecanismos de medición para comprobar si evidentemente los procesos cumplen con las condiciones mínimas de desarrollo en la empresa. Se establecen los niveles de ejecución de la estrategia y los niveles de gestión por parte de los miembros pertenecientes a la organización.

Es importante que en las empresas exista una Coordinación de la disposición de los recursos y factores a los efectos de generar un producto o servicio, con el objeto de obtener un beneficio a partir de su transacción en el mercado, siendo el riesgo inherente a dicha actividad empresarial”, según nos sugiere (Rodríguez, 2009)

La Planeación Estratégica es fundamental en este estudio ya que nos ayuda a crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la empresa y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara, establecer objetivos de apoyo,

diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales en un entorno dinámico y cambiante. (Kotler & Armstrong, 2008)

Mediante un modelo de planeación estratégica se describirá las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Un modelo de negocio bien definido permite la toma ágil y oportuna de decisiones estratégicas. El realizar un plan estratégico tiene el objetivo de pasar de una visión funcional a una visión estratégica global, para lograr resultados de eficiencia, eficacia y productividad; así como la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de las organizaciones en el mercado altamente competitivo. Existen modelos conocidos como: Modelo de Fred David, Modelo de Thompson, Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Modelo de Kaplan y Norton (Balancead Scorecard o Cuadro de Mando Integral), Modelo CANVAS, Modelo Estratégico de las 5 Fuerzas de Porter, Océano Azul (Blue Ocean), entre otros.

La Herramienta FODA O DAFO, es el análisis empleada para determinar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas. Con el análisis SWOT, las empresas se posicionan, mediante su estrategia, para tener una ventaja competitiva. La empresa debe reevaluar su misión para asegurar que sea congruente con el análisis SWOT; subsecuentemente, desarrolla la estrategia adecuada para lograr su misión. (Heizer & Render, 2009).

Un modelo de gestión en las organizaciones debe enfocarse en tres pilares fundamentales: los procesos, las personas y la tecnología. Estos pilares estarán alineados con la visión, misión y valores. Y todos en conjunto y sólidamente integrados dentro de una organización, permitirán la consecución de los objetivos propuestos. (Villamizar, 2012). (Anexo No 2). Un buen modelo de gestión tiene 4 destrezas principales, que son la Estrategia, Ejecución, Cultura y Estructura. El proceso de la Estrategia en todo modelo de gestión incluye el proceso de la formulación de la misma por parte del gobierno corporativo y deben responder a las preguntas: ¿Quién y cómo define la visión y misión de la empresa? ¿Quién y cómo define la estrategia de la empresa? ¿Cómo llevar esta estrategia a la operación? Igualmente, un modelo de gestión también se puede descomponer en procesos, roles/actividades, sistemas y flujos/distribución de información; todo lo cual debe estar alineado con la estrategia de la organización. (Rodríguez, 2012).

En el presente siglo XXI se tienen nuevos modelos de gestión como el Modelo Zeitgeist Gerencial, Modelo Kaizen, Modelo Benchmarking Corporativo, Modelo de la Teoría Z, Modelo Balanced Scorecard (BSC); los cuales están sustituyendo a los más tradicionales. Algunos ponen énfasis en la capacidad productiva, otros en el valor humano, pero todos tienen un objetivo en común: la organización eficiente y eficaz de la empresa y la mejora continua. (EAE Business School, 2016)

El Modelo Zeitgeist Gerencial, tiene una estructura circular con enfoque del conocimiento y trabajo en equipo, considera los sectores de Administración, Finanzas, Mercadeo, Producción y Ventas, donde la empresa se divide en áreas autosuficientes (comúnmente las estructuras tradicionales son piramidales y jerárquicas verticales). Cada departamento está a cargo de un delegado, de manera que ningún área estará por encima de otras. Igualmente, al ser totalmente autosuficientes y eficaces, se elimina la existencia de intermediarios y mandos intermedios que encarecen y entorpecen la comunicación y toma de decisiones. (Anexo No 3).

Por su parte el modelo *Kaizen* se basa en la búsqueda de la calidad total (MCCT: Mejora continua en busca de la Calidad Total). Se fundamenta en una mezcla de la inteligencia emocional de los orientales con la inteligencia racional de los occidentales (EAE Business School, 2016). Suárez & Miguel (2011), expresan que *kaizen* es una palabra japonesa, casi sinónimo de “mejoramiento”; lo que en el campo laboral significaría mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual.

Brunet y New (2003), citado en Suárez & Miguel (2011), definen este modelo como “un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales”. Pero esas actividades continuas significan un gran compromiso de mejoramiento continuo, todos los días, a cada momento, realizado por todo el personal de la organización, en cualquier lugar de la empresa, desde pequeñas mejoras a innovaciones drásticas y radicales. (Masaaki Imai 2006; citado en Suárez & Miguel, 2011).

El *Kaizen* puede tomar tres tipos o formas: 1) *Kaizen management*: Es el más importante, porque se enfoca en la estrategia organizacional. 2) *Kaizen* grupal, Se centra en los equipos de mejora o círculos de calidad, se orienta a la solución de los problemas que ocurren en el día a día. 3) *Kaizen* individual, Se centra en el diseño organizacional del tipo *bottom up*, es

decir, las propuestas de mejora para la solución de problemas que surgen de los propios empleados que se encuentran en el área de trabajo; Berger (1997), citado en Suárez & Miguel (2011), propone tres principios rectores para *Kaizen*: 1) *Kaizen* orientado a los procesos. 2) *Kaizen* orientado al mantenimiento y a la mejora de los estándares. 3) *Kaizen* orientado a los individuos. (Anexo No 4).

Otro de los modelos a tratar es el Benchmarking corporativo, basa la estrategia en el análisis de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones más destacadas del sector, con la finalidad de autoanalizarse y establecer comparaciones con los productos, servicios y procesos de trabajo propios. Puede realizarse a nivel interno, a nivel competitivo o a nivel funcional. (EAE Business School, 2016).

Muchas empresas utilizan el benchmarking como herramienta de lucha para conseguir elevados estándares de desempeño en cualquier área del negocio. Ejecutan el benchmarking, tanto competitivo como funcional, obteniendo información de competidores y empresas fuera de la industria que intentan desarrollar informes exhaustivos y comprensivos sobre responsabilidad pública (Joyner y Raiborn, 2005; citado en González, Alén & Rodríguez, 2011).

El modelo de la Teoría Z de William Ouchi está cada vez más en boga por su importancia en cuidar el capital humano de las empresas, ahora que la tecnología es más accesible y es más difícil establecer ventajas en ese sentido. “Se basa en la confianza en los trabajadores, el reconocimiento de su trabajo y la estabilidad laboral, además de poner énfasis en los pequeños detalles y sutilezas de las relaciones humanas dentro de la empresa” (EAE Business School, 2016).

Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. De aquí nace la teoría Z, la cual es participativa y se basa en las relaciones humanas, considera al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por lo que invoca condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas aplicadas en orden para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y conseguir así mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva

filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. (López, 2004)

Otro modelo es el de Fred David, tiene un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la empresa; organiza la información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas ante la incertidumbre, a través de tres etapas: 1) Formulación de las estrategias; 2) Ejecución de las estrategias 3) Evaluación de las estrategias. Este modelo abarca a toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Permite una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua (Ibarra, 2018).

El modelo de Thompson y Strickland, citado en Barreto, Brazon, Natera & Gukovsky (2014), nos indica que cuenta con fases que conlleva a observar si las actividades se están haciendo bien o no dentro de la empresa. (Barreto, Brazon, Natera & Gukovsky, 2014)

El modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer propone un nuevo modelo de planeación estratégica diferente en contenido, énfasis y procesos, integrando las fases de Planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación.

Otro de los modelos de los últimos años es el CANVAS, que fue propuesto por Osterwalder & Pigneur (2011), con el cual se definen los diferentes aspectos de un negocio a partir de su propuesta de valor, la cual tiene que llegar a sus clientes específicos, empleando varios canales. Pero al mismo tiempo, se debe relacionar esta propuesta con las actividades y recursos del negocio, además de los socios clave con los que se va a trabajar.

La propuesta del modelo Estratégico de las 5 Fuerzas de Porter (2008), explica que el estrategia debe comprender y enfrentar la competencia. Pero, los ejecutivos de las empresas comúnmente definen la competencia de forma inadecuada, como si esto ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. La competencia por las utilidades no sólo es cuestión entre rivales, incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: clientes, proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. “La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector”. Esas 5 fuerzas que menciona Porter son

esencialmente un gran concepto de los negocios, porque pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, citado en Riquelme (2015), “si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma”, de aquí nace la necesidad imperiosa de planificar estratégicamente todo el accionar de la organización. (Anexo No 5)

“Es importante para un estratega tener en cuenta la estructura saludable de un sector y la posición de su empresa en él; esto es clave para un posicionamiento estratégico eficaz, lo cual conducirá a “defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para beneficio propio es crucial para la estrategia. (Porter, 2008)

Cuando los estrategas entienden de forma clara los fundamentos estructurales de la rivalidad, pueden orientarse a cambiar la naturaleza de la competencia hacia una dirección más positiva. (Porter, 2008)

La estrategia del Océano Azul (*Blue Ocean*), propone que las empresas se desarrollen en un mercado no disputado (de océano azul), en lugar de un mercado desarrollado o saturado (de océano rojo). Esta estrategia pretende generar valor a partir de que una organización logre ubicarse en un océano azul. (WC Kim, R Mauborgne, A De Hassan - 2005). El “océano azul” representa la imagen del escenario de todas las industrias inexistentes en la actualidad. Es el espacio desconocido y virgen del mercado. (Mendoza, 2013) (Anexo No 6).

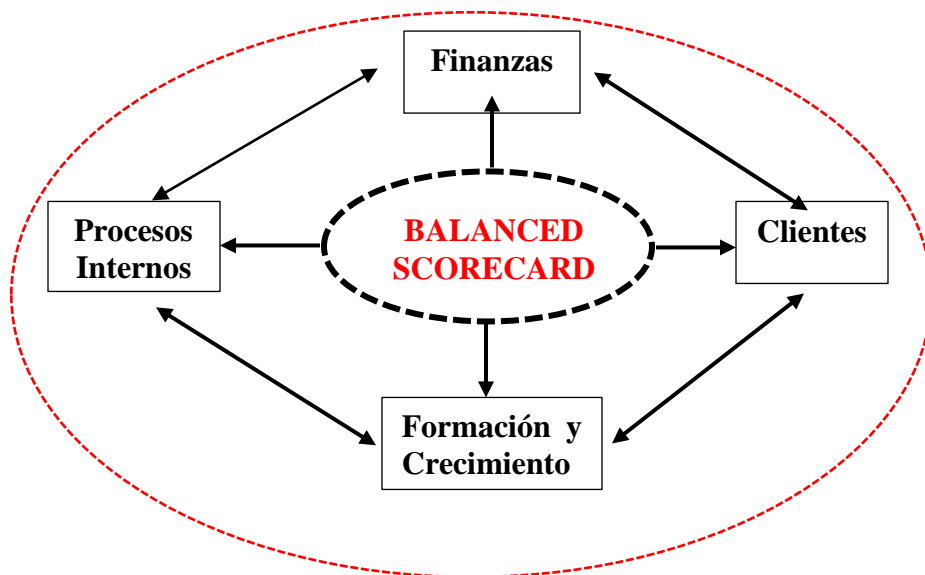
La estrategia de océanos azules considera que figurativamente existen OCÉANOS ROJOS donde las empresas compiten en el mercado existente, pretendiendo ganarle a la competencia, explotando la demanda existente cediendo a la ecuación valor – precio. En cambio, en los OCÉANOS AZULES las empresas crean espacios sin competencia, hace irrelevante a la competencia creando y aprovechando nueva demanda valor – precio, alineando a toda la organización con su estrategia de bajo costo o diferenciación. (Bliss, 2008)

Otro de los modelos es el de Adalberto Chiavenato, plantea que los principales procesos de la gestión de una empresa se focalizan en seis vertientes, es importante considerar que en este modelo los procesos citados se ven influenciados por las condiciones internas y externas a la empresa gestionada.

Finalmente, el modelo de Kaplan y Norton (Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral), se centra en la importancia de la planificación estratégica de la empresa; destinando

y orientando esfuerzos de todos en una misma dirección. Propone indicadores clave para evaluar resultados financieros y aspectos más intangibles (EAE Business School, 2016). Tras analizar varias empresas expresaron que los cuadros de mandos gerenciales deben ir más allá de la contabilidad tradicional excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros (Kaplan, 1992, citado en Álvarez, 2015) y (Kaplan & Norton, 1996); propusieron el BSC para analizar y medir las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia, para ver globalmente el desempeño de la misma. (Kaplan, 1992, citado en Álvarez, 2015), analizar el desempeño de la empresa en base a cuatro perspectivas: 1) Financiera: ¿Cómo nos vemos frente a los accionistas? 2) De Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes? 3) De Procesos Internos: ¿Cómo creamos diferenciación? 4) De formación y crecimiento: ¿Cómo podemos seguir mejorando?; estas perspectivas buscan potencializar los recursos para obtener más beneficios comerciales; incluyendo una revisión periódica para reevaluar y enlazar los objetivos estratégicos organizacionales (Álvarez, 2015).

Ilustración 6. Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan & Norton (1996)  
Elaborado por: Las autoras.

Nardi (2010), refiere que muchos empresarios consideran que el BSC ha pasado de ser un sistema de medición para transformarse en un sistema de gestión. Según sus creadores, el BSC complementa los indicadores de desempeño tradicionales, relacionados con el pasado y agrega indicadores de desempeño relacionados con el futuro de la organización.

Complementa indicadores de medición de los resultados con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados a futuro y se derivan de la visión y estrategia de la organización. El BSC hace énfasis en “la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos”. (Amat, 1996)

El BSC convierte la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Sigue poniendo énfasis en los indicadores financieros pero también incluye indicadores de actuación de esos objetivos financieros. Permite seguir la pista de los resultados financieros, a la vez que observa los procesos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles necesarios para el crecimiento futuro de la organización. Expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros; mediante este modelo de gestión los ejecutivos de la empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma cómo potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos necesarios para mejorar su actuación futura. (Kaplan & Norton, 1996) (Anexo No 7)

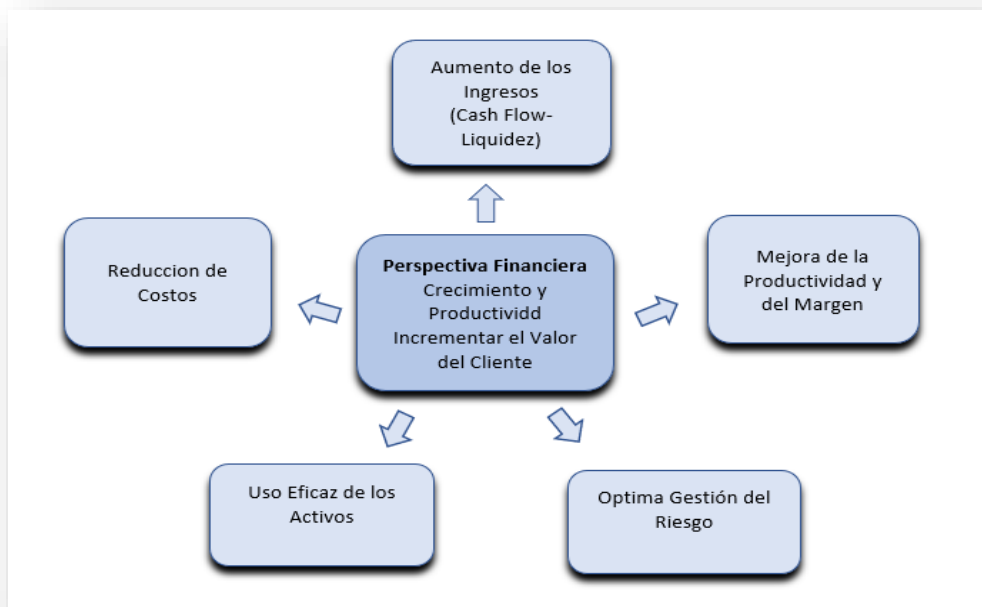
En (Anexo No 8) se puede observar el sistema de gestión estratégica a largo plazo propuesto por el BSC.

El BSC considera las perspectivas siguientes:

1) Perspectiva financiera: Aquí los “objetivos financieros servirán de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas, debiendo considerar que cada una de las medidas seleccionadas, debe formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culminará en la mejora de su actuación”. Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, mensurables y ya realizadas. Contribuye a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos se relacionan con la rentabilidad, crecimiento de las ventas, cash flow, etc. (Kaplan & Norton, 1996)



### Ilustración 7. Perspectiva Financiera

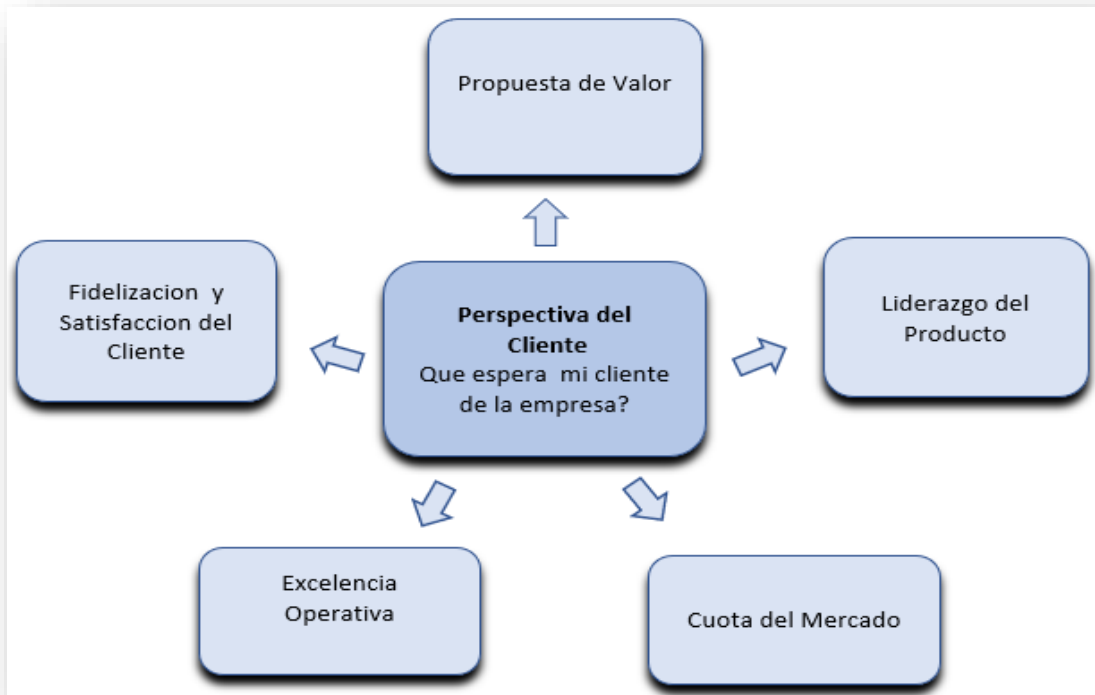


Fuente: Kaplan & Norton (1996)  
Elaborado por: Las autoras.

Kaplan & Norton (1996), recomiendan a las empresas determinar métricas financieras apropiadas para sus estrategias porque estos objetivos: 1) Definirán la actuación financiera que se espera de la estrategia; y, 2) Sirven como los objetivos y medidas finales de todas las otras perspectivas del BSC. Los objetivos financieros deben vincularse con la estrategia de la empresa, para lo cual es necesario considerar cada fase del ciclo de una empresa: 1) Crecimiento, 2) Sostenimiento, y 3) Cosecha o recolección.

2) La Perspectiva del cliente: Aquí los directivos identifican los segmentos de clientes y mercado, donde actuará o competirá la unidad de negocio. Los indicadores fundamentales pueden ser: retención de clientes, fidelización de clientes, satisfacción de clientes, adquisición de clientes nuevos, rentabilidad del cliente, cuota del mercado de segmentos específicos. Los directivos podrán articular la estrategia del cliente basada en el mercado, la cual generará rendimientos financieros futuros de categoría superior. (Kaplan & Norton, 1996)

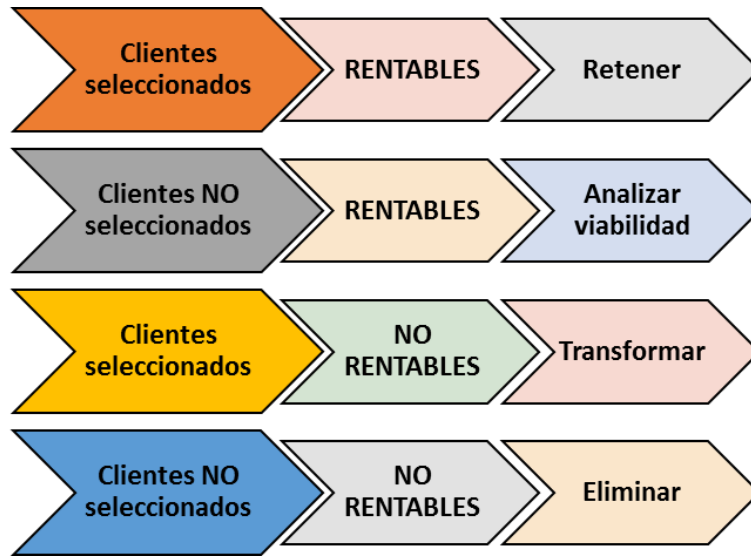
Ilustración 8. Perspectiva del Cliente



Fuente: Kaplan & Norton (1996)  
Elaborado por: Las autoras.

Efectivamente en esta perspectiva las empresas identifican segmentos de clientes y mercado donde decidieron competir porque estos segmentos proporcionarán los ingresos de sus objetivos financieros. Permitirá identificar y medir las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Se considera que es necesario realizar un seguimiento de la aplicación de la estrategia de manera eficaz; particularmente en la retención del cliente, el incremento de clientes, la satisfacción del cliente y rentabilidad de estos; y estos aspectos, se explican en el gráfico a continuación:

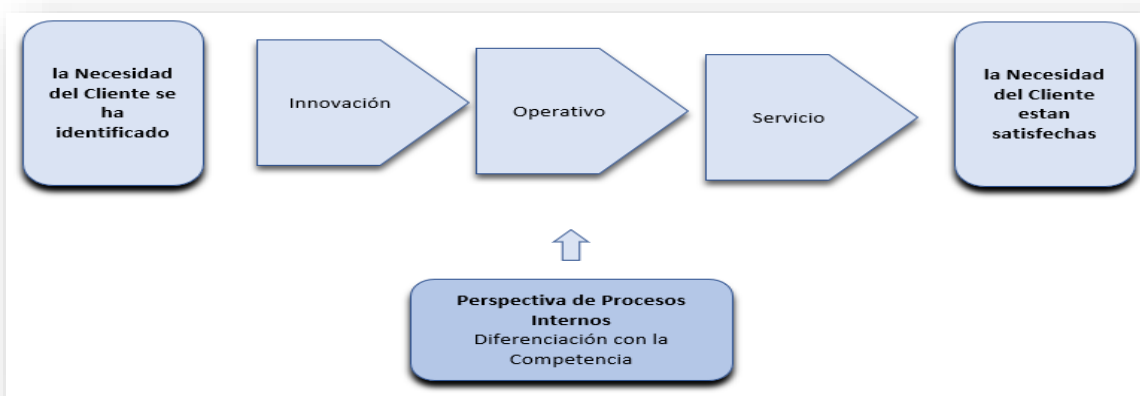
Ilustración 9. Segmentos Seleccionados y Rentabilidad del Cliente



Fuente: Kaplan & Norton (1996)  
Elaborado por: Las autoras.

3) Perspectiva del proceso interno: Se debe identificar los procesos internos de la empresa que son críticos para ser excelentes o para alcanzar la excelencia. De acuerdo con los autores del BSC, estos procesos permitirán entregar propuesta de valor que atraerá y retendrá a clientes de segmentos de mercado seleccionados y logrará satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de accionistas.

Ilustración 10. Perspectiva de Procesos Internos

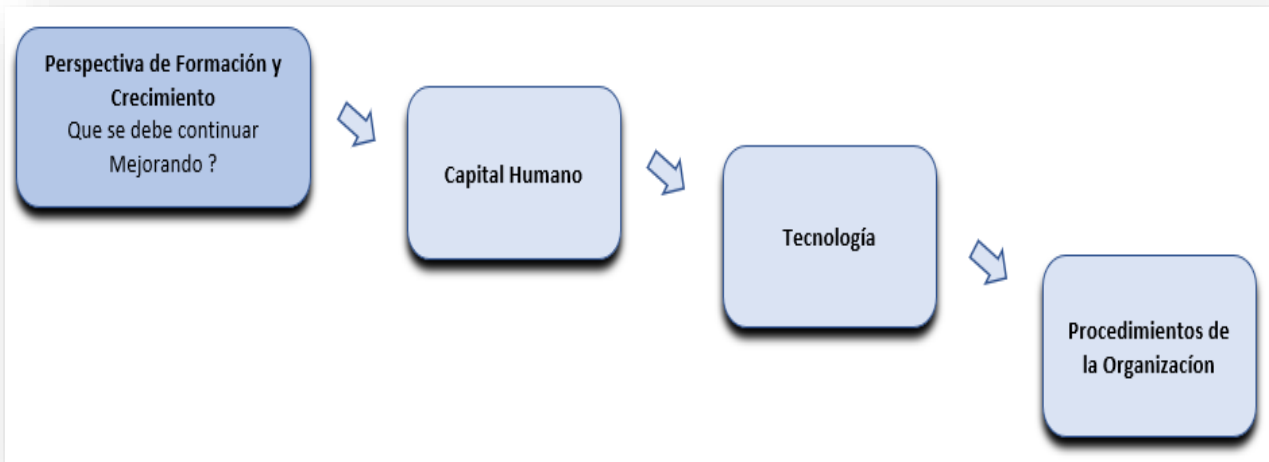


Fuente: Kaplan & Norton (1996)  
Elaborado por: Las autoras.

Los autores del BSC señalan que las empresas tienen una cadena de valor en procesos de innovación (diseño del producto y desarrollo del mismo) y procesos operativos (fabricación, marketing, posventas). Los “sistemas tradicionales de medición se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes, teniendo limitaciones como: dependencia de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones”. (Kaplan & Norton, 1996)

4) Perspectiva de formación y crecimiento: Aquí la empresa identifica la infraestructura para mejorar y crecer a largo plazo. Kaplan & Norton (1996), sostienen que la formación y crecimiento de una empresa proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Toda organización debe invertir en la recualificación de sus empleados, potenciar sus sistemas y tecnologías de la información y coordinar sus procedimientos y rutinas. La empresa debe preocuparse de formar adecuadamente a sus empleados, incorporando valores, es importante conocer las necesidades de la empresa y elegir a las personas con conocimientos y herramientas adecuadas, garantizando un crecimiento organizacional.

Ilustración 11. Perspectiva de Formación y Crecimiento



Fuente: Kaplan & Norton (1996)  
Elaborado por: Las autoras.

En el BSC se considera como herramienta fundamental de Mapas Estratégicos, los cuales describen la estrategia de la empresa, contienen los objetivos estratégicos y cómo se conectan a través de relaciones causales, enmarcados en las perspectivas del BSC (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento). “Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos.” Por su parte Ibujés (2012), expresa que el BSC considera que las perspectivas son un elemento clave dentro de la elaboración del mismo, ya que mediante éstas los objetivos estratégicos reflejan la estrategia y verifica que los indicadores sean adecuados para su seguimiento; y que luego de estructurar el mapa estratégico, éste se convierte en una poderosa herramienta de comunicación, porque permite a los empleados comprender la estrategia y traducirla en acciones específicas para contribuir al éxito y desarrollo de la empresa. (Anexo No 9).

Kaplan & Norton (1996), consideran que el BSC presenta características que le permiten tener funciones y beneficios para poder identificar y prevenir posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.

Es decir, permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la Empresa, adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma, se vincula a largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos, con esto se adopta una visión global de la empresa, incorporando mediciones cualitativas, es un instrumento potente e innovador para la planificación y el control de la gestión

Por su parte Chablay, Mora & Sigüencia (2011), consideran que el BSC ayudara a los directivos a la toma decisiones en bien de la productividad de la organización, concentrándose en información financiera y no financiera, con la ayuda de indicadores podrán dar prioridad a las áreas que se vean descuidadas, se podrá detectar procesos críticos que podrían afectar a la organización lo cual permitiría actuar a tiempo para producir mejores cambios significativos, se obtendrá una visión clara hacia el éxito de la empresa mediante sus indicadores y metas. Mediante un mapa estratégico se permitirá visualizar los pasos a seguir para el logro de las metas de la empresa.

Los autores Albán (2012) y Kaplan & Norton (1996) concuerdan que para el análisis del BSC es necesario considerar Misión, Visión, Valores; Indicadores, Análisis interno y externo, el primer autor lo considera como elementos y el segundo como fases, pero lo que pretender indicar es que se debe utilizar este análisis para poder establecer los objetivos y los factores de éxito dentro del método.

Ilustración 12. Análisis Comparativo de los Modelos de Gestión

MODELO	ENFOQUE EN LA EMPRESA	PASOS o FASES	CARACTERÍSTICAS
Zeitgeist Gerencial	Conocimiento y trabajo en equipo	Cada área o sector será autosuficiente y se Autoadministrará	Estructura circular
			Considera 5 sectores: Administración, Finanzas, Mercadeo, Producción y Ventas
			Sin intermediarios ni mandos intermedios (supervisores)
			Facilita creatividad, interrelación, relaciones externas, ejecución de tareas, cálculo de estadísticas, cumplimiento de plazos, estímulos, motivaciones, espíritu corporativo.
Kaizen	MCCT: Mejora continua en busca de la Calidad Total, guiado por 5 principios rectores.	Kaizen Blitz, Office Kaizen y Kaizen Teian: - Eliminar el Muda (desperdicios) - Alcance limitado y temporal - Usar personal "experto" para dirigir las mejoras rápidas - Entrenamiento puntual - Pequeños "triumfos" usando el concepto de "tareas para terminar"	Disciplina del trabajo
			Alto compromiso de la dirección
			Mantenimiento y mejora de estándares
			Alta participación de los empleados de manera voluntaria
			Gestión en el gemba (área de trabajo)
			Enfoque en la mejora de los procesos de manera permanente
			Educación y entrenamiento intensivo
			Uso continuo del ciclo de mejora de planear, hacer, verificar y actuar (PDCA [Plan, Do, Check, Act])
			Parte de la gestión por calidad total
			Centrado en la mejora con enfoque al cliente
			Trabajo en equipo (círculos de calidad)
			Control estadístico de la calidad
			Aplicación de técnicas de resolución de problemas (Quality Control Story [historia de la calidad])
			Formación
Compromiso de la dirección			
Benchmarking corporativo	Sistémico para juzgar y Analizar destacadas empresas del sector, como ejemplo a seguir.	A nivel interno: Analiza la propia empresa. A nivel competitivo: Analiza empresas de la competencia directa. A nivel funcional: Analiza buenas prácticas de empresas de otro ámbito de actuación.	Busca y recopila información funcional necesaria en el sector, para medir y compararse.
			Fomenta la transparencia.
			Mejora la medición.
			Posibilita la comparación entre empresas.
			Garantiza una visión más objetiva

Elaborado por: Las autoras.

Teoría Z de William Ouchi	Cultura Z: 1) Confianza 2) Atención a las relaciones humanas 3) Relaciones sociales estrechas.	Comprender el Tipo Z de organización y el papel que jugarán los participantes en la transformación.	Es participativa
		Reevaluar filosofía en la organización a punto de transformarse.	Se basa en las relaciones humanas
		Definir nueva filosofía a implementar y participar a la directiva sobre dirección a tomar.	Pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal,
		Comenzar implementación creando estructuras y los incentivos.	Invoca condiciones especiales como la confianza
		Desarrollar lazos personales entre participantes de la nueva organización.	Fomenta el trabajo en equipo.
		Reevaluar el progreso hasta este punto.	Considera el empleo de por vida,
		Participar al sindicato en el proceso.	Relaciones personales estrechas
		Estabilizar número y categorías de empleados.	Toma de decisiones colectiva
		Establecer sistema de evaluación y promoción de los trabajadores.	Promueve el mayor rendimiento del recurso humano
		Ampliar y generalizar las carreras de trabajadores.	Se pretende una mayor productividad empresarial
		Implementación final hasta este punto.	Trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista
		Promover la participación y dedicación de trabajadores a la organización.	Busca que la empresa esté comprometida con su gente y viceversa.
		Promover dedicación entre los empleados. Incluye los aspectos de la vida social y familiar de estos.	Preocupación permanente por el talento humano.
De Fred David	Objetivo y sistemático para la toma de decisiones	Formulación de las estrategias	Investigación interna y externa Análisis PEEA, GE, BCG y DOFA o FODA Toma de decisiones de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.
		Ejecución de estrategias	Fijación de metas
			Fijación de políticas
			Asignación de recursos
		Evaluación de estrategias	Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
			Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
			Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción
Thompson y Strickland		Desarrollo Visión Estratégica y Misión	Fomenta cultura empresarial y ambiente de trabajo con práctica y ejecución exitosas de estrategias
		Determinar Objetivos	Considera Objetivos financieros y Objetivos estratégicos
		Crea estrategia para logro de actividades	Busca considerar cuál es el medio para alcanzar los objetivos.
		Poner en práctica y ejecutar la estrategia	Busca encaminar la organización al éxito, distribuyendo los recursos, ejecutando sus políticas y procedimientos de operación, motivando al personal por sus logros.
		Evaluar desempeño, supervisar nuevos desarrollos e iniciar ajustes	Observa si las actividades se están haciendo bien o no dentro de la empresa

Elaborado por: Las autoras.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer	Sistémico promoviendo la conexión e interacción de las partes respecto al todo; observable en la implementación de estrategias y evaluación de resultados.	Planeación	Monitorea del entorno y se dan consideraciones para aplicar estrategias
		Búsqueda de valores	Valores individuales, compartidos, declaración de valores y comprensión de cultura organizacional.
		Formulación de la misión	Identifica el producto o servicio, el mercado objetivo, ventaja competitiva
		Diseño de la estrategia del negocio	Especifica cómo alcanzar el éxito, en el contexto de los negocios en que participa.
		Auditoría del desempeño	Observar sus dimensiones relevantes, sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.
		Análisis de brechas	Desarrolla estrategias para cerrar brechas generadas.
		Integración vertical y horizontal de los planes	Desarrollar planes de acción detallados para cada línea de negocio nueva y existente, integrándolos coherentemente.
		Planeación de contingencias e implementación.	Identifica y evalúa la capacidad de respuesta de la empresa frente a sucesos no previstos
CANVAS	Modelo de negocio dividido en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Los 9 módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.	Segmento de Clientes.	La empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado
		Propuesta de valor.	Soluciona los problemas de los clientes y satisface sus necesidades
		Canales	Canales de comunicación, distribución y venta.
		Relaciones con los clientes	Se establecen y mantienen independientes en los diferentes segmentos de mercado.
		Fuentes de Ingresos.	Se generan fuentes de ingresos cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
		Recursos clave.	Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
		Actividades clave.	Actividades clave para proporcionar valor agregado.
		Asociaciones clave.	Algunas actividades son externas y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
Estructura de costes.	Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.		

Elaborado por: Las autoras.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Unidad de análisis

El análisis se realizó en toda la empresa Colemun S.A., considerando las cuatro perspectivas del modelo Balanced Scorecard (BSC) (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Desarrollo y Aprendizaje) del modelo de Norton y Kaplan; aplicadas a todos los departamentos de la empresa y se consideró de mayor importancia a las Gerencias y Jefaturas ya que estos ayudan a tener mejor visualización de la información estratégica objetiva de la misma.

#### 3.2. Población

De acuerdo con Ander (2011), la población es el “conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar algunas de sus características”. Para la presente investigación la población a estudiar es la empresa Colemun S.A.

#### 3.3. Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?

La presente investigación es descriptiva porque detalla cómo es y cómo se manifiestan los diversos procesos internos de la empresa Colemun S. A., para luego explicar de forma precisa las causas que estarán originando una mala gestión administrativa, con la finalidad de



proponer el modelo de gestión del Balanced Scorecard, para que se beneficie de este modelo y salga de la ineficiente e ineficaz gestión en la que se encuentra la mencionada empresa.

### **3.4. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias**

Para la realización del presente proyecto se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas, grupos focales, talleres y visitas de observación. La información secundaria utilizada procede de trabajos de desarrollo y gestión estratégica ya realizados con anterioridad, libros de gestión y planificación estratégica, trabajos de grado que tengan información importante para este proyecto y demás consultas en Internet.

### **3.5. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?**

Las técnicas aplicadas en la presente investigación fueron la observación, entrevistas y grupos focales. A través de la observación se realizó el examen detenido de los diferentes aspectos internos de la empresa Colemun S.A., con la finalidad de estudiar las características de sus procesos, en el mismo ambiente donde se desarrollan.

Se realizaron entrevistas libres, no estructuradas, de forma directa, cara a cara con los directivos de la empresa quienes brindaron información respondiendo una serie de preguntas sobre los procesos internos y externos para las operaciones de la empresa.

También se realizaron *focus group*, con personal de ventas y del departamento financiero, a fin de obtener y contrastar datos pertinentes para la presente investigación.

### **3.6. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información**

El análisis de la información se realizó en base a la revisión documental sobre el estado del arte, el mercado y sector industrial en el cual se desarrolla la empresa comercial. El procesamiento de información obtenida se realizó a través de la aplicación de la estadística explicativa, utilizando Microsoft Excel, y los resultados se presentaron mediante tablas y gráficos para análisis y validación.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Producto de las entrevistas y visitas a Colemun S.A., se determinó que cada año la empresa establece un planeamiento estratégico proyectando un crecimiento anual total en base a la distribución de sus productos; para esto, considera un presupuesto base para los productos nacionales e importados, a través de canales como “cuentas clave”, “rutas” y “distribuidores”. Para el 2019 planteó un crecimiento de 228% basado en las ventas de sus productos considerando diversos porcentajes. Bajo este esquema se orienta a obtener un Margen Bruto del 30%, un Margen Operacional de 11,66%, Margen Neto Antes de Impuestos de 11,65% y un EBITDA de 12,51%.

De esa manera, considerando metas anuales, Colemun S.A. realiza sus operaciones, buscando desarrollar una estructura comercial adecuada para atender las necesidades del mercado que abastece la compañía. Paralelamente, se apoya en el Plan de Marketing integral de la compañía, para tratar de ampliar el portafolio de clientes (Route to Market).

A manera de síntesis se puede observar que la empresa desarrolla algo parecido a una estrategia de enfoque en un mercado ya establecido, donde también trata de presentar sus productos para diferenciarlos de la competencia (estrategia de diferenciación).

**Estados Financieros de la empresa** (Anexo No 10), en el Balance de la empresa se observa que las pérdidas del año 2017 son considerables, razón por la cual son anotadas como una de las DEBILIDADES de Colemun S.A.; sin embargo, observamos que en el 2018 el Activo creció en un 34,40%  $[(\text{Activo } 2018 - \text{Activo } 2017) / (\text{Activo } 2017)]$ , y el pasivo también se subió en un 19,37%  $[(\text{Pasivo } 2018 - \text{Pasivo } 2017) / \text{Pasivo } 2017]$ ; en comparación con el ejercicio anterior.

Al observar el Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado, se puede determinar que para el presente año (Anexo No 11), existe coherencia con la planeación estratégica que considera obtener un Margen Bruto del 30%, un Margen Operacional de 11,66%, Margen Neto Antes de Impuestos de 11,65% y un EBITDA de 12,51%. Y para lograrlo se considera casi duplicar las ventas y reducir los gastos administrativos, los gastos financieros y otros gastos, con relación al año 2018.

El EBITDA es un indicador de la rentabilidad de las empresas; “refleja la capacidad de una empresa para generar utilidades teniendo en cuenta sólo su actividad operativa como si solo hubiera ingresos propios” (Indacochea, 2015); y, al no considerar aspectos financieros y tributarios, (gastos contables que no reflejen salida de dinero), puede utilizarse para comparar resultados de la empresa entre un periodo y otro.

### Indicadores Financieros

Los indicadores financieros permiten el análisis y la supervisión del desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa. (Gitman & Zutter, 2012)

**Tabla 2. Indicadores Financieros de Colemun S.A**

INDICADOR	2017	2018
Costo de Venta	62,61%	66,28%
Margen Bruto	37,39%	33,72%
%EBITDA	3,19%	3,69%
%Gastos Operacionales	28,71%	30,37%
%Gastos Administrativos	10,95%	10,93%
%Gastos de Ventas	10,75%	9,13%
% Gastos de Publicidad	7,01%	10,31%
%Utilidad Operacional	2,36%	3,09%
%Utilidad Neta	3,95%	3,76%
Liquidez Corriente	0,75	0,83
Prueba Ácida	0,27	0,53
Rotación Cartera	1,35	1,09
Periodo medio de cobro	270	334
Rotación Inventarios	2,82	1,45
Días de Inventario	129	252
Rotación cuentas por pagar	1,54	1,25
Período medio de pago	237	292
Ciclo de Conversión	35	295

Fuente: Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

En la tabla anterior, al comparar el año 2018 frente al periodo del 2017, se observa que en el Margen bruto bajó 3,67%, lo cual es coherente con el aumento del costo de ventas. Los

gastos administrativos y gastos de ventas también bajaron ligeramente; sin embargo, los Gastos operacionales subieron en el 2018 un 1,66% en comparación con el 2017.

La razón de Liquidez Corriente es una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo (Gitman & Zutter, 2012). En el caso particular de Colemun S.A., en el 2018 este indicador fue de 0,83 (8 puntos más que en el 2017), lo cual es más saludable que el ejercicio anterior porque la empresa podrá enfrentar de mejor manera sus compromisos financieros en el corto plazo.

El indicador de Prueba Ácida es similar a la liquidez corriente, pero excluye el inventario (comúnmente activo corriente menos líquido). Los inventarios generalmente son menos líquidos porque muchos no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminado o con alguna otra característica que los pone en esa condición; además, el inventario generalmente se vende a crédito, con lo cual se vuelve una cuenta por cobrar antes que un efectivo (Gitman & Zutter, 2012). Para el caso particular de Colemun S.A., este indicador aunque mejoró en el 2018, aún sigue siendo bajo e indicaría que, frente a sus deudas, ante cualquier eventualidad en el corto plazo, sólo podría pagar 53 centavos por cada dólar que debe, sin tener que recurrir a sus activos fijos e inventarios, o a préstamos adicionales.

La Rotación de Cartera, de Inventarios y de Cuentas por Pagar son índices de actividad y miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas (Gitman & Zutter, 2012). En el caso de Colemun S.A. observamos que estos indicadores han bajado en el 2018 y ahora se ubican cerca de una vez por periodo.

Gitman & Zutter (2012), refieren que el periodo medio de pago o antigüedad promedio de las cuentas por pagar, se utiliza para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por pagar entre las ventas diarias promedio. La empresa Colemun S.A. expresa que el periodo medio de pago a los proveedores pasó de 237 a 292, esto indica que la empresa se está tardando más en pagar a sus proveedores; lo cual tendría relación con el ciclo de conversión que para el año 2018 se ubicó en 295 días desde la

compra de los productos hasta el cobro por la venta de los mismos. (Gitman & Zutter, 2012)

## FODA

Ilustración 13. FODA de Colemun S.A

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tener un portafolio amplio con marcas propias y posicionadas en el mercado.	Un Route to Market en construcción.
Representación de marcas internacionales reconocidas.	Operación logística administrada por un tercero.
Pertenecer a un grupo importante con Know how en el negocio.	Arrastrar resultados negativos que nos deja un patrimonio negativo con una débil posición de solvencia.
Integración vertical con una planta versátil y flexible para nuevos desarrollos, y tiendas propias de retail.	Cartera heredada, sin respaldos. Falta de identidad corporativa.
Campañas consistentes de construcción de marca.	Falta de competitividad en precio en determinados productos
Desarrollar productos en las categorías que existan oportunidad de mercado.	Estructura actual limita operatividad.
Transmisión de conocimientos de Almacenes Juan Eljuri (AJE) a Colemun S.A.	Medir la cobertura de nuestros distribuidores
Tiendas propias para desarrollo de marcas.	Bodega central en instalación arrendada (Cuenca).
Portafolio con marcas reconocidas	Deuda con Almacenes Juan Eljuri.
Presencia en las principales ciudades del país.	Rentabilidad dividida (Colemun S.A y Cósmica)
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tratados de libre comercio.	Cambio de política gubernamental y de tributos.
Apertura del consumidor a nuevas categorías.	Mercado informal (contrabando).
Clientes con necesidad de un buen servicio (ante las malas experiencias de proveedores establecidos).	Incremento del número de importadores y distribuidores en el mercado.
Desarrollo y uso cotidiano del e-commerce	Competencia con productos de bajo precio.
Medios de pago electrónico con seguridad.	Nula participación en asociaciones y cámaras (desinformados).
Marcas relevantes de interés en países con TLC	
Información de necesidades de mercado objetivo.	
Capacitaciones actuales para mejorar el servicio.	
Incremento en la demanda nacional	
Internet (Crear página web e-commerce)	
Nuevas TIC's (facilidad pago con tarjeta de crédito)	

Fuente: Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

## Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 3. MEFI de la Empresa Colemun S.A

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
DEBILIDADES	%		
Un Route to Market en construcción.	4%	2	0,08
Operación logística administrada por un tercero.	4%	1	0,04
Arrastrar resultados negativos que nos deja un patrimonio negativo con una débil posición de solvencia.	5%	2	0,10
Cartera heredada, sin respaldos.	5%	2	0,1
Falta de identidad corporativa.	3%	1	0,03
Falta de competitividad en precio en determinados productos	4%	1	0,04
Estructura actual limita operatividad.	4%	1	0,04
Medir la cobertura de nuestros distribuidores	4%	1	0,04
Bodega central en instalación arrendada (Cuenca).	4%	1	0,04
Deuda con Almacenes Juan Eljuri.	5%	1	0,05
Rentabilidad dividida (Colemun S.A y Cósmica)	4%	1	0,04
FORTALEZAS	%		
Tener un portafolio amplio con marcas propias y posicionadas en el mercado.	7%	4	0,28
Representación de marcas internacionales reconocidas.	6%	4	0,24
Pertenecer a grupo importante con Know how en el negocio.	4%	4	0,16
Integración vertical con una planta versátil y flexible para nuevos desarrollos y tiendas propias de retail.	5%	4	0,20
Campañas consistentes de construcción de marca.	6%	4	0,24
Desarrollar productos en las categorías que existan oportunidad de mercado.	6%	4	0,24
Transmisión de conocimientos de Almacenes Juan Eljuri (AJE) a Colemun S.A.	5%	3	0,15
Tiendas propias para desarrollo de marcas.	5%	4	0,20
Portafolio con marcas reconocidas.	5%	4	0,20
Presencia en las principales ciudades del país.	5%	4	0,20
<b>T O T A L</b>	<b>100%</b>	<b>2,5</b>	<b>2,71</b>

CALIFICACIÓN	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

El análisis sectorial a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) arroja un resultado de **2,71**; lo cual es mayor al standar (**2,5**), lo que nos indica que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando sus fortalezas para enfrentar las debilidades.

Fuente: Información de Colemun S.A. en formato de Romero & Padilla (2017)  
Elaborado por: Las autoras.

## Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Tabla 4. MEFE de la Empresa Colemun S.A

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
AMENAZAS	%		
Cambio de política gubernamental y de tributos.	7%	3	0,21
Mercado informal (contrabando).	6%	2	0,12
Incremento del número de importadores y distribuidores en el mercado.	5%	2	0,10
Competencia con productos de bajo precio.	5%	2	0,1
Nula participación en asociaciones y cámaras (desinformados).	5%	2	0,1
OPORTUNIDADES	%		
Tratados de libre comercio.	9%	4	0,36
Apertura del consumidor a nuevas categorías.	8%	3	0,24
Clientes con necesidad de un buen servicio (ante las malas experiencias de proveedores establecidos).	6%	3	0,18
Desarrollo y uso cotidiano del e-commerce	6%	3	0,18
Medios de pago electrónico con seguridad.	6%	3	0,18
Marcas relevantes de interés en países con TLC	6%	3	0,18
Información de necesidades de mercado objetivo.	6%	4	0,24
Capacitaciones actuales para mejorar el servicio.	6%	3	0,18
Incremento en la demanda nacional.	7%	3	0,21
Internet (Crear página web e-commerce)	6%	4	0,24
Nuevas TIC's (facilidad pago con tarjeta de crédito)	6%	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,00</b>

Calificación	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada Importante

El análisis sectorial a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, arroja un resultado **3,00**; calificación que está por encima del estándar (2,5); lo cual nos indica que la empresa está en condición **FAVORABLE** para afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Fuente: Información de Colemun S.A. en formato de Romero & Padilla (2017)  
Elaborado por: Las autoras.

## **4.2. Propuesta Metodológica**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA COLEMUN S.A.**

#### **Estrategia y Planificación Estratégica**

La estrategia es aquella que “implica la consecución de los objetivos a través de la disposición de los medios humanos y materiales”; “formula grandes líneas que configuran el desarrollo”; se caracteriza fundamentalmente por “la proyección de sus acciones en el tiempo a través del plan estratégico” (Rodríguez, 2009). En cambio la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que poya en la toma de decisiones de las organizaciones en sus actividades presentes y orienta el camino que deben recorrer a futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas de su entorno para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen. Estas definiciones orientan a determinar que toda empresa debe demarcar claramente su estrategia para planificarla a futuro; sin embargo, la empresa motivo de la presente investigación, Colemun S.A., no tiene una estrategia definida a largo plazo, sólo se trazan metas anuales desde el punto de vista financiero; por lo que la presente propuesta inicia desde lo estratégico, con la finalidad de presentar el inicio del proceso para que la empresa ponga en marcha los procedimientos (en el presente), a fin de lograr un futuro deseado que le permita alcanzar su visión de éxito gracias a la aplicación de un método sistemático de definición de acciones (Valdivia, 2007). A lo largo del desarrollo se ira monitoreando y controlando el mismo a traves de indicadores. Un indicador es una expresión cuantitativa de una o más variables o de los atributos de algún aspecto de la realidad que interesa conocer. Existen indicadores como: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Estos permitirán tomar acciones oportunamente, ya sea de corrección desde su inicio o mejorando ciertos procesos (feedback).



#### 4.2.1 Modelo de Gestión Propuesto

Del análisis realizado a través de la comparación teórica de distintos autores, se ha propuesto el siguiente Modelo de Gestión a seguir, el mismo que a partir de los distintos hallazgos y resultados obtenidos se ajusta a las necesidades organizacionales - operativas de la empresa Colemun S.A.; permitiendo con ello re organizarse y tener un mejor control de todas las áreas de la empresa a fin de que se consiga el objetivo general que es el incrementar su rentabilidad y buenos resultados mediante la Planificación, aplicación del Balanced Scorecard, Control y Retroalimentación, las mismas que deben ser socializadas a toda la organización por parte de los altos directivos, a mandos intermedios y mando operativo.

Además, Kaplan & Norton (1996), precisan que es sumamente importante que el proyecto de implementación del Balanced Scorecard (BSC), en este caso, para la empresa Colemun S.A., tenga el patrocinio y la participación activa de la alta dirección, ya que “sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto de la empresa, es seguro que fracasaría”.

Ilustración 14. Modelo General Propuesto para la Empresa Colemun S.A



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Las autoras.

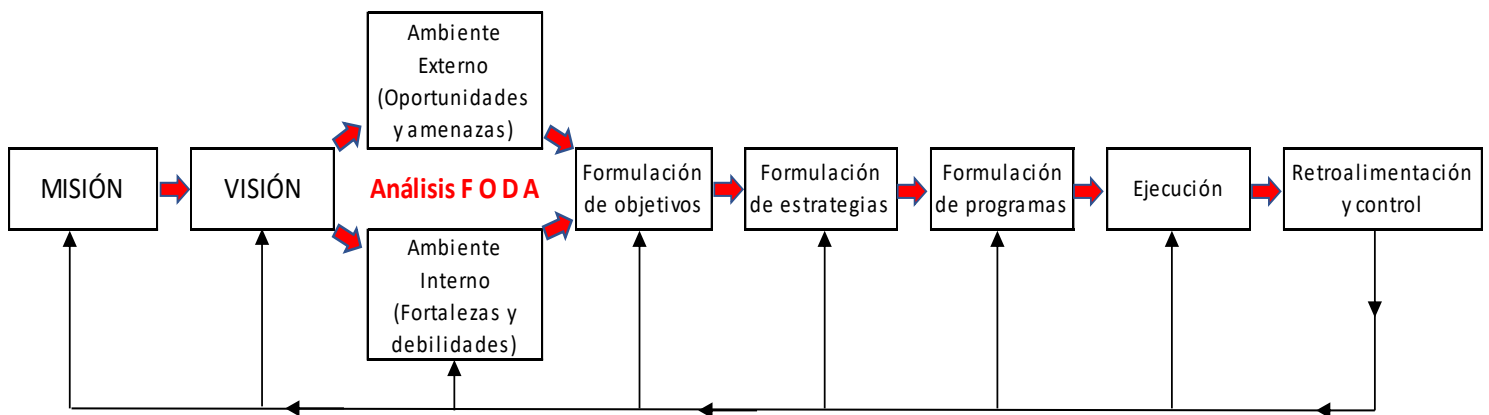
#### 4.2.2. Premisas o supuestos (lo que debe existir para que se pueda implementar la propuesta metodológica y tecnológica)

#### BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA COLEMUN S.A.

##### 4.2.1.1. Estrategia

Convertirse en un socio estratégico ideal para los proveedores y clientes. Construyendo marcas relevantes de licores en el mercado, siendo distribuidores reconocidos por su excelencia en el servicio, generando rentabilidad para los accionistas

Ilustración 15. Proceso de Planeación Estratégica en las Unidades de Negocio



Fuente: Kotler & Keller (2006)  
Elaborado por: Las autoras.

Cada unidad de negocio de la empresa debe definir su misión particular, en el contexto de la misión general de la empresa y conforme con la estrategia definida; formulará sus objetivos, programas, etc. (Kotler & Keller, 2006)

##### 4.2.1.2. Objetivos estratégicos

- En la perspectiva financiera
  - ✓ Generar la máxima rentabilidad para Colemun S.A.
- En la perspectiva de clientes

- ✓ Incrementar clientes
- ✓ Fidelizar clientes actuales y potenciales
- ✓ Generar condiciones para que los clientes estén satisfechos
- En la perspectiva de procesos internos
  - ✓ Controlar y mejorar la planificación y calidad de las operaciones
  - ✓ Controlar y mejorar el cumplimiento y/o atención de pedidos
  - ✓ Controlar y mejorar el aprovisionamiento
- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
  - ✓ Invertir en capacitación del personal
  - ✓ Innovar en tecnología al servicio de la empresa
  - ✓ Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la consecución de los objetivos.

#### 4.2.1.3. Áreas críticas

Luego de observar las actividades y procesos en la empresa Colemun S.A. se pudo determinar las áreas críticas siguientes:

- En la perspectiva financiera
  - ✓ Créditos y cobranzas de la Jefatura Financiera de Colemun S.A.
- En la perspectiva de clientes
  - ✓ Clientes que compran al por Mayor
  - ✓ Clientes o proveedores insatisfechos o no atendidos en sus pedidos.
  - ✓ Cualquier reclamo de clientes o proveedores
- En la perspectiva de procesos internos
  - ✓ Manejo adecuado de inventarios de licores de la empresa
  - ✓ Procesos inadecuados para cumplir y/o atender pedidos
  - ✓ Procesos inadecuados para el aprovisionamiento
- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
  - ✓ Personal crítico, adverso o poco colaborativo.

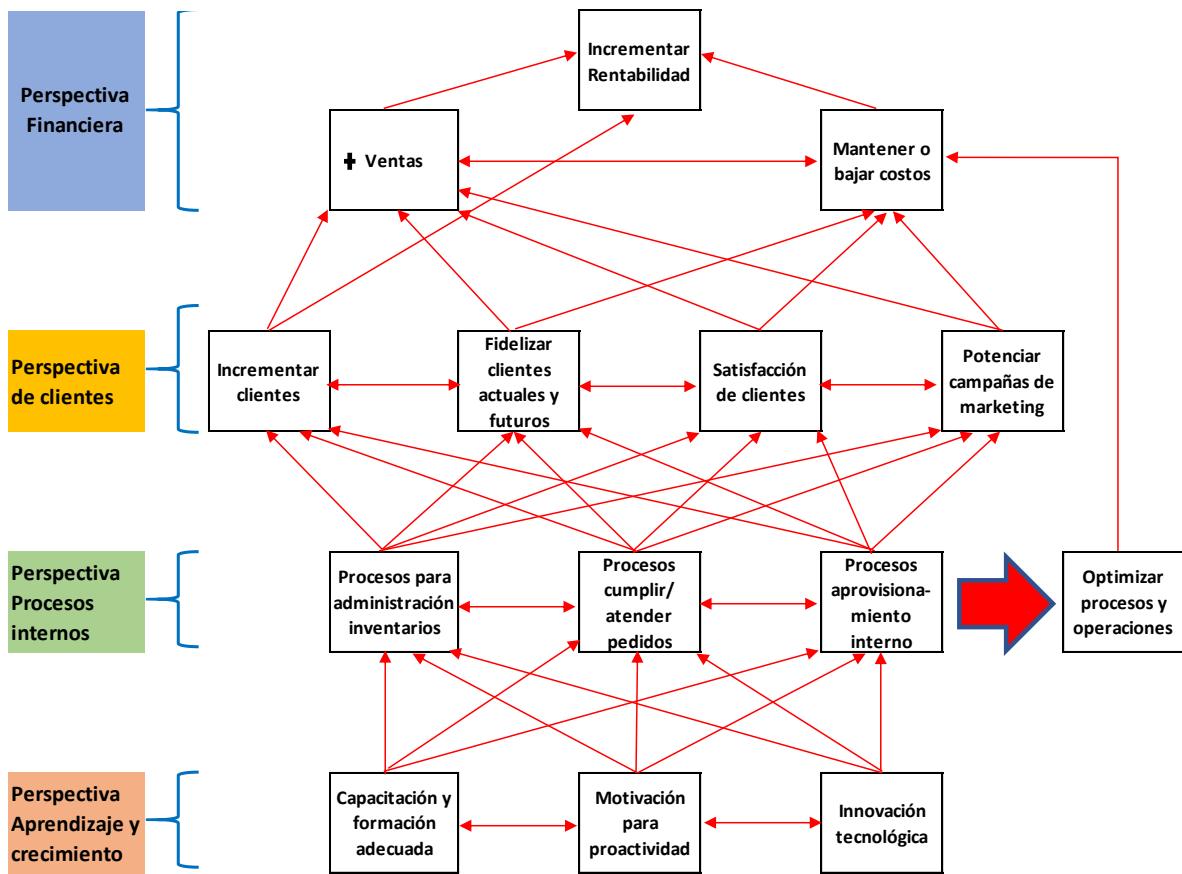
#### 4.2.1.4. Factores clave

Luego de observar las actividades y procesos en la empresa Colemun S.A. se pudo determinar los factores clave siguientes:

- En la perspectiva financiera
  - ✓ Aumentar las Ventas
  - ✓ Control para mantener o bajar costos
  - ✓ Generar rentabilidad
  
- En la perspectiva de clientes
  - ✓ Alianzas estratégicas para incrementar clientes
  - ✓ Condiciones para fidelizar clientes actuales y futuros
  - ✓ Controlar y mejorar satisfacción de clientes
  - ✓ Potenciar campañas de marketing
  
- En la perspectiva de procesos internos
  - ✓ Procesos para administración de inventarios
  - ✓ Procesos para cumplir y/o atender pedidos
  - ✓ Procesos para el aprovisionamiento interno
  
- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
  - ✓ Capacitación y formación adecuada al personal idóneo.
  - ✓ Motivación para proactividad del personal.
  - ✓ Innovación tecnológica.

#### 4.2.1.5. Mapa estratégico

Ilustración 16. Mapa Estratégico según BSC para Colemun S.A



Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

El Mapa estratégico para Colemun S.A., grafica las relaciones causa – efecto de los diversos aspectos considerados para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En las relaciones causa – efecto se considera el análisis siguiente:

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** La capacitación y formación adecuada del personal idóneo, permitirá contar con recursos humanos más capacitados y preparados para rendir con mejor calidad en las diversas actividades u operaciones de la empresa.
- **Perspectiva de procesos internos:** Los recursos humanos entrenados, capacitados y preparados permitirá el mejoramiento en los procesos de administración de los

inventarios, los procesos para atender los pedidos/ventas de licores de la empresa; además, mejorará los procesos de aprovisionamiento al interior de la organización.

Optimizar todos los procesos permitirá que, ante el incremento de las ventas, se pueda mantener e inclusive bajar los costos.

- **Perspectiva de cliente:** Mejorar los procesos en las diversas actividades y operaciones de Colemun S.A., conducirá a incrementar los clientes como producto de alianzas estratégicas, a fidelizar los actuales y potenciales clientes. Además, la mejora en los procesos permitirá la satisfacción de los clientes y puede potenciar campañas de marketing para la buena gestión de la empresa.
- **Perspectiva financiera:** El incremento, fidelización y satisfacción de los clientes generará que las ventas aumenten y al final permitirá una mejor rentabilidad para Colemun S.A.; poniendo particular atención a mantener bajo control los costos.

En esta perspectiva es muy importante considerar las ventas de productos nuevos, los cuales deberán ser analizados para poder asociarlos con productos que ya gozan de aceptación en el mercado, con la finalidad de posicionarlos y lograr buenas ventas por lanzamiento.

#### 4.2.1.6. Tablero de control

Ilustración 17. Tablero de Control para Colemun S.A

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Resultado	METAS	Actividades
<b>FINANCIERA</b>	Generar máxima rentabilidad	Aumentar ventas	80% - \$3819797 sobre vtas 2018 que fueron \$4683085	Implementar la propuesta del BSC
		Mantener o bajar costos	10%	Optimizar procesos en la empresa
		Incrementar Rentabilidad	30%	Controlar presupuesto e inversiones
<b>DE CLIENTES</b>	Incrementar clientes	Alianzas estrategicas para incementar clientes	15% - 163 clientes promedio considerando un total de 1012 al 2018	Acercamietno y tratos personalizados
	Fidelizar clientes actuales y potenciales	Condiciones para fidelizar clientes actuales y futuros	Nivel de satisfacción	Acercamietno y tratos personalizados
	Generar condiciones para que los clientes estén satisfechos	Potenciar campañas de marketing	Incremento de clientes	Aprovechar oportunidades del entorno
		Controlar y mejorar la satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción	Realizar encuestas de satisfacción trimestral
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Controlar y mejorar la planificación y calidad de las operaciones	Procesos para la administración de los inventarios	-30% del actual que tenemos que es de 1844 un - \$34138	Controlar procesos operacionales para optimizarlos
	Controlar y mejorar el cumplimiento y/o atención de pedidos	Procesos para cumplio y/o atender pedidos	Cantidad de Stock para la demanda días piso 15 días promedio sin quiebre de stock	Analizar y optimizar procesos en la empresa
	Controlar y mejorar el aprovisionamiento	Proceso para el aprovisionamiento interno	Alcanzar el 99,8% en la Cantidad de pedidos atendidos que actualmente está en 98%	Optimizar procesos en la empresa
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Invertir en capacitación del personal	Capacitación y formación adecuada al personal idóneo.	8 horas de capacitación por departamento aproximadamente en temas operativos anual	Planificar y desarrollar planes de capacitación
	Innovar en tecnología al servicio de la empresa	Innovación tecnológica	Inversión aproximada de \$10000	Invertir en nuevas TIC's, para potenciar ventas y optimizar procesos
	Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la consecución de objetivos	Motivación para proactividad del personal	4 horas de charlas motivacionales cada semestre	Planificar y desarrollar charlas motivacionales que incluyan premios por mejor desempeño en ventas

Fuente: Datos de Colemun S.A.

Elaborado por: Las autoras.

#### 4.2.1.7. Indicadores

Albán (2012), explica que, para medir el desempeño de la empresa, es necesario tener indicadores para detectar las oportunidades de mejora.

A continuación, se identifican los indicadores que permitirán medir el desempeño de los objetivos estratégicos por cada perspectiva del BSC, para la empresa Colemun S.A.:

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

Ilustración 18. Indicadores en la Perspectiva Financiera BSC

Objetivo Estratégico	Factor clave	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Generar máxima rentabilidad	Aumentar ventas	Ventas	Jefe financiero	$[(\text{Valor Reciente} / \text{Valor Anterior}) - 1] \times 100$	Mensual y Anual
	Mantener o bajar costos	Control Costos	Jefe financiero	$\text{Inv Inicial mercadería} + \text{costo compras} - \text{Inv final}$	
	Generar rentabilidad	EBITDA	Jefe financiero	$\text{Ingresos} - \text{costos ventas} - \text{Gastos Adm y ventas} + \text{depreciación} + \text{amortización}$	Anual

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

#### PERSPECTIVA DE CLIENTES

Ilustración 19. Indicadores en la Perspectiva de Clientes BSC

Objetivo Estratégico	Factor clave	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Incrementar clientes	Alianzas estratégicas para incrementar clientes	Aumento de clientes	Área comercial	$(\text{Nuevos clientes} / \text{total clientes}) * 100$	Mensual y Anual
Fidelizar clientes actuales y potenciales	Condiciones para fidelizar clientes actuales y futuros	Fidelización	Área comercial	$(\text{Total de clientes con pedidos} / \text{Total clientes}) * 100$	
Generar condiciones para que los clientes estén satisfechos	Potenciar campañas de marketing	Satisfacción de clientes	Área comercial	$(\text{Total de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes activos}) * 100$	
	Controlar y mejorar satisfacción de clientes		Área comercial		

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.



## PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Ilustración 20. Indicadores en la Perspectiva de Procesos Internos BSC

Objetivo Estratégico	Factor clave	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Controlar y mejorar la planificación y calidad de las operaciones.	Procesos para la administración de inventarios	Calidad de productos	Área operaciones	$(\text{N}^\circ \text{ productos defectuosos} / \text{producción total}) * 100$	Mensual y Anual
Controlar y mejorar el cumplimiento y/o atención de pedidos	Procesos para cumplir y/o atender pedidos	Calidad en la atención	Área operaciones	$(\text{N}^\circ \text{ atención de pedidos con retrasos} / \text{total entregas}) * 100$	
Controlar y mejorar el aprovisionamiento	Procesos para el aprovisionamiento interno	Calidad para aprovisionar	Área operaciones		

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Ilustración 21. Indicadores en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento BSC

Objetivo Estratégico	Factor clave	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Invertir en capacitación del personal	Capacitación y formación adecuada a personal idóneo.	Capacitación	Área Financiera y de Talento Humano	$(\text{N}^\circ \text{ total de horas de capacitación} / \text{Total de horas trabajadas}) * 100$	Anual
Innovar en tecnología al servicio de la empresa	Innovación tecnológica.	Innovación	Área Financiera y de Talento Humano	$(\text{Inversión} / \text{gastos totales}) * 100$	Anual
Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la consecución de objetivos.	Motivación para proactividad del personal.	Motivación	Jefatura de Talento Humano	$(\text{N}^\circ \text{ Charlas motivacionales} / \text{horas de trabajo}) * 100$	Mensual y Anual

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

Todos los indicadores tendrán como línea referencial los colores del semáforo, tal como se explica a continuación:

Ilustración 22. Técnica del Semáforo para Calificación en el BSC

<b>&lt; 50%</b>	<b>Cumplimiento mínimo</b>
<b>de 50% a 75%</b>	<b>Satisfactorio (Alerta)</b>
<b>de 75% a 100%</b>	<b>Sobresaliente</b>

Fuente: Albán (2012) y Solórzano (2014)  
Elaborado por: Las autoras.

En la técnica del semáforo se debe establecer una meta previa para cada actividad y calificar en porcentajes los logros alcanzados, con la finalidad de ubicarlos según el color indicado en la ilustración anterior.

La evaluación de los indicadores requiere de una ficha técnica (Anexo No 12), que permita el registro de estos con la debida objetividad.

#### 4.2.1.8. Planes Operativos

El Plan Operativo es aquel instrumento de apoyo a la gestión basada en resultados, contiene los programas, proyectos, acciones, objetivos y metas; comúnmente se estructura anualmente, por lo que se le llama Plan Operativo Anual (POA), está pensado como instrumento de planificación de corto plazo (un año), tiene la finalidad de concretar la gestión anual de los sectores de la empresa, se basa en los objetivos y los lineamientos de la organización. Además, está alineado con el Plan Estratégico y sirve para concretar los objetivos a conseguir cada año y la forma de alcanzarlos. (Universidad de Panamá, 2013)

De acuerdo con los objetivos estratégicos se estructura su correspondiente Plan Operativo.

Kaplan & Norton, (1996), explican que luego de haber estructurado el Balance Scorecard (BSC) al más alto nivel, corresponde disponer que cada área o departamento

de la Empresa determine la forma cómo puede contribuir a alcanzar la visión de la Empresa reflejada en el BSC al más alto nivel, siendo necesario e importante la buena actitud de todos los jefes de la empresa para transmitir una actitud optimista al resto del equipo de trabajo. En este sentido se presentan los Planes Operativos para los objetivos estratégicos, los cuales en forma básica guiarán para que cada área o departamento de la empresa pueda estructurar su propio Planeamiento detallado a fin de alcanzar las metas que se propongan.

Conforme al Mapa Estratégico diseñado para la empresa Colemun S.A., la presente propuesta detalla los POA, empezando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se han considerado como objetivos estratégicos: Invertir en capacitación al personal; innovar en tecnología al servicio de la empresa; y, Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la consecución de los objetivos.

Entonces, se establece que el orden de los POA será el siguiente:

- 1) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- 2) Perspectiva de Procesos Internos
- 3) Perspectiva del cliente
- 4) Perspectiva financiera.

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Ilustración 23. Plan Operativo para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento BSC

PLAN OPERATIVO - PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								
Objetivo estratégico		Invertir en capacitación del personal.						
		Innovar en tecnología al servicio de la empresa.						
		Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la consecución de los objetivos.						
Objetivo General		Capacitar e instruir adecuadamente al personal idóneo (producción y ventas), para contar con recursos humanos más preparados para rendir con mejor calidad en las diversas actividades u operaciones de la empresa.						
Factores clave		Capacitación y formación adecuada al personal idóneo.						
		Motivación para proactividad del personal.						
		Innovación tecnológica.						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
			DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	< 50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Invertir en planes de capacitación para el personal del área de operaciones y del área comercial, para lograr eficiencia en ventas.	Jefe Financiero y de Talento Humano	12 meses	ene-20	dic-20			
2	Invertir en nuevas tecnologías orientadas a mejorar las operaciones y ventas (Web page, e-commerce, web analytics, chatbots, WhatsApp Business, pagos electrónicos, redes sociales, entre otros).	Jefe Financiero, Jefe Sistemas y de Talento Humano	12 meses	ene-20	dic-20			
3	Planificar y desarrollar charlas motivacionales para el personal de las áreas de operaciones y comercial, para potenciar ventas.	Jefatura de Talento Humano	12 meses	ene-20	dic-20			
PRESUPUESTO (anual)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y desarrollo de capacitación y motivación (dos meses): \$ 700</li> <li>• Página web empresarial: \$ 784</li> <li>• Dominio (.com): \$ 17,14</li> <li>• Hosting: \$ 88,48</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>TOTAL: \$1.589,62</b></p>						
INDICADORES		(N° total de horas de capacitación/Total de horas trabajadas)*100						
		(Inversión/gastos totales)*100						
		(N° Charlas motivacionales/horas de trabajo)*100						

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

## Perspectiva de Procesos Internos

Ilustración 24. Plan Operativo para la Perspectiva de Procesos Internos BSC

PLAN OPERATIVO - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS								
Objetivo estratégico		Controlar y mejorar la planificación y calidad de las operaciones						
		Controlar y mejorar el cumplimiento y/o atención de pedidos						
		Controlar y mejorar el aprovisionamiento						
Objetivo General		Analizar y revisar los procesos en las áreas de operación, comercial y administración de la empresa Colemun S.A., con la finalidad de optimizarlos.						
Factores clave		Procesos para la administración de inventarios.						
		Procesos para cumplir y/o atender pedidos.						
		Procesos para el aprovisionamiento interno.						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
			DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	< 50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Mejorar los procesos de administración de inventarios en la empresa (ahorrar/optimizar)	Jefe de Bodega y Compras	12 meses	ene-20	dic-20			
2	Optimizar los procesos para atender los pedidos/ventas de licores de la empresa.	Jefe de Bodega y Comercial	12 meses	ene-20	dic-20			
3	Mejorar los procesos para aprovisionar al interior de la organización	Jefe de Compras y Comercial	12 meses	ene-20	dic-20			
PRESUPUESTO		Disminuir un 30% la pérdida por inventario caducado o en mal estado						
INDICADORES		(N° productos defectuosos/producción total)*100						
		(N° atención de pedidos con retrasos/total entregas)*100						

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

## Perspectiva del Cliente

Ilustración 25. Plan Operativo para la Perspectiva del Cliente BSC

PLAN OPERATIVO - PERSPECTIVA DEL CLIENTE								
Objetivo estratégico		Incremento de clientes para la empresa Colemun S.A.						
		Fidelizar los clientes actuales y potenciales						
		Generar condiciones para que los clientes estén satisfechos						
Objetivo General		Incrementar el número de clientes estableciendo alianzas estratégicas en el mercado nacional; fidelizar a los clientes actuales y potenciales con la finalidad de manetner el aumento generado.						
Factores clave		Alianzas estratégicas para incrementar clientes						
		Condiciones para fidelizar clientes actuales y futuros						
		Potenciar campañas de marketing						
		Controlar y mejorar satisfacción de clientes						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
			DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	< 50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Cada vendedor al año debe captar 100 nuevos clientes (la empresa tiene 6 vendedores y 6 supervisores)	Jefe Área Comercial	12 meses	ene-20	dic-20			
2	Orientación y asesoramiento sobre temas de licores, para fidelizar a los clientes	Jefe Área Comercial y Marketing	12 meses	ene-20	dic-20			
3	Cada vendedor y supervisor debe prestar atención a la satisfacción o no de clientes, (Colemun S.A. tiene 1.012 clientes al 2018)	Jefe Área Comercial	12 meses	ene-20	dic-20			
PRESUPUESTO		Bono por meta mensual y anual alcanzada (5% sueldo de cada vendedor - supervisor)						
INDICADORES		(Total de clientes con pedidos / Total clientes)*100						
		(Total de clientes satisfechos/Total de clientes activos)*100						

Fuente: Datos de Colemun S.A.

Elaborado por: Las autoras.

## Perspectiva Financiera

Ilustración 26. Plan Operativo para la Perspectiva Financiera BSC

PLAN OPERATIVO - PERSPECTIVA FINANCIERA								
Objetivo estratégico		Generar la máxima rentabilidad para Colemun S.A.						
Objetivo General		Incrementar las ventas de los productos hasta en un 72% anual, controlando en mantener o, de ser posible, bajar los costos de producción y los gastos administrativos de la empresa.						
Factores clave		Aumentar las Ventas						
		Control para mantener o bajar costos y gastos administrativos						
		Incrementar Rentabilidad						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
			DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	< 50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Establecer metas mensuales para vendedores (aumentar 6% de ventas por mes)	Jefe Financiero y Comercial	12 meses	ene-20	dic-20			
2	Control de los costos de producción y gastos administrativos (optimizar)	Jefe Área Financiera	12 meses	ene-20	dic-20			
3	Establecer y difundir políticas de ahorros de costos de producción y gastos adm.	Jefe Área Financiera	12 meses	ene-20	dic-20			
PRESUPUESTO		Establecido en el Presupuesto anual de la empresa Colemun S.A.						
INDICADORES		[(Valor Reciente / Valor Anterior) – 1] x 100						
		Inventario Inicial mercadería + costo compras - Inventario final						
		EBITDA=Ingresos - costos ventas - Gastos Administrativos y ventas + depreciación + amortización						

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

En el POA de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, del BSC propuesto para Colemun S.A., considera una inversión anual TOTAL de \$ 1.589,62; los cuales se distribuyen de la manera siguiente [con costos de Daganet (2019)]:

- Planificación y desarrollo de capacitación y motivación (dos meses): \$700
- Página web empresarial:  $700 + \text{IVA } (\$84) = \$ 784$
- Dominio (.com):  $\$ 15,30 + \text{IVA } (\$1,84) = \$ 17,14$
- Hosting:  $\$ 79 + \text{IVA } (\$9,48) = \$ 88,48$

Es indudable que las empresas actuales que utilizan internet, aprovechando las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se benefician de las condiciones que el e-commerce ofrece para encaminar a las empresas a mejorar sus procesos guiándoles hacia el éxito; muy en contraste con las empresas tradicionales que aún no se integran a esta revolucionaria actualidad.

La importancia del e-commerce es la accesibilidad que los clientes pueden tener a los productos que ofrece Colemun S.A., desde cualquier lugar y en cualquier momento. Lo cual también permitirá ampliar la base de datos y de clientes de la empresa, de forma que pueda expandir sus ventas, porque el horario comercial sería de 24 horas al día, todos los días del año gracias al entorno online. Todo esto es una ventaja para la empresa respecto a sus competidores ya que los clientes podrán encontrarles y acceder a ellos sin problemas, en cualquier momento. Además, permitirá mejorar la comunicación y el feedback con los clientes, atender sus peticiones y preguntas, para encaminar la gestión hacia la satisfacción total de los clientes, lo que repercutirá en la generar una mayor fidelización de clientes.

Colemun S.A. podría reducir sus costos en personal o administración, con un buen rendimiento de su web Page, porque algunos clientes encuentran más cómodo encontrar sus productos en ofertas y precios adecuados, además del ahorro en tiempo y desplazamiento por procesos de preventas.

Se puede precisar que Colemun S.A., se ubicaría en el tipo de e-commerce (comercio electrónico) B2B [Business to Business (negocio a negocio)], donde la empresa dirigirá sus productos hacia otra empresa o negocio (no intervienen los consumidores); la transacción comercial sólo se realizará entre empresas que operan en internet, de tal



manera que Colemun S.A. será el proveedor de licores hacia negocios en este segmento del mercado. Inclusive, la fuerza de venta de la empresa (vendedores y supervisores) puede hacer uso de aplicaciones para telefonía móvil como (móvil preventa, teratroid, etc.) con las cuales se obtendría las ventajas siguientes:

- Permite buscar datos de artículos y precios en línea
- Permite visualizar la disponibilidad de stock de un artículo en cualquier ciudad
- Optimiza el proceso de ventas, pues cuando el cliente va pagar el sistema de facturación ya cuenta con toda la información necesaria para finalizar la transacción. Reduciendo considerablemente tiempos.
- Prepara la información de distribución y de facturación para enviar el producto al cliente.
- Permite recabar datos y preferencias de los clientes para realizar futuras acciones de marketing.
- Permite ofrecer una variedad de promociones adicionales a los clientes.
- Administrar y controlar las cobranzas.
- Bloquear clientes en situación administrativa deficitaria.
- Filtrar la cartera de clientes por vendedor.
- Consultar los reportes de la operación tanto comercial como logística.
- Ubicación de los vendedores en tiempo real o rutas establecidas.

#### **4.2.3. Objetivo de la propuesta metodológica**

Con la propuesta realizada se recomienda un modelo de Gestión Integral, basado en Balanced Scorecard; lo que permitirá establecer los parámetros y lineamientos para llevar un control y manejo óptimo de los procesos de la empresa; partiendo de la planeación para determinar las metas y los cursos de acción por áreas, para el mejor control de los procesos con indicadores claros y precisos, puestos de manifiesto con la presente investigación, que elaboró de forma detallada lo que se debe realizar para que la empresa tenga un mejor futuro.

Las perspectivas del BSC presentan objetivos estratégicos para la empresa, los cuales fijan un plazo un curso de acción para lograrlo en el corto plazo, pero con una visión a largo plazo, como parte del planeamiento estratégico para Colemun S.A.

Trazar objetivos concretamente definidos y una adecuada planificación, permitirá medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de estos y con el manejo de la información tomar las decisiones más acertadas para el éxito a largo plazo.

#### **4.2.4. Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).**

El objeto de establecer al Balanced Scorecard como modelo de gestión óptimo permitirá analizar el entorno interno y externo de la empresa, para encaminarla a alcanzar los objetivos estratégicos de manera más eficiente y eficaz, optimizando los procesos internos del negocio; además, de un adecuado análisis de las tendencias del mercado y el comportamiento de los clientes. El BSC, permitirá el control organizacional y el respectivo seguimiento efectivo (corto y largo plazo); cumplir los objetivos financieros y presupuestales (corto y largo plazo); mejorar la participación en el mercado y de manera planificada; fidelizar clientes, manejo de información y eficientes comunicaciones; ahorro de recursos humanos y materiales, capacitando, especializando y motivando al personal para ser más competitivo y selectamente formado y así contribuir en la generación de la rentabilidad que la empresa merece.

#### **4.3. Responsables de la implementación y control**

La empresa Colemun S.A., desde la alta dirección asumirá la planeación estratégica debidamente evidenciada en los planes, ya que sin estos los Gerentes o Jefes de Área, no pueden saber cómo organizar al personal y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y sin estos las gerencias y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de desarrollar los objetivos y lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Al hablar de planeación es necesario hablar del control mediante indicadores claros y precisos, para encaminar a todo el personal en una sola dirección estratégicamente planificada, con la Dirección General encabezando el rumbo y disponiendo de los recursos humanos, materiales y financieros.

#### **4.4. Fases para su puesta en práctica**

Para poner en práctica la propuesta planteada se han establecido las fases siguientes:

Fase 1:

Análisis y diagnóstico de la situación actual de Colemun S.A., considerando el entorno interno y externo. (FODA, MEFI, MEFE)

Fase 2:

Establecer la misma misión, visión y valores de Colemun S.A., precisando que éstos se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno, de las fortalezas y debilidades al interior de la empresa.

Fase 3

Preparación del plan estratégico: Luego del análisis la gerencia redacta el plan estratégico, contemplando: misión y objetivos organizacionales, la oferta de sus servicios, sin olvidar lo que los vuelve únicos. Estrategias basadas en el BSC propuesto, con la finalidad de cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y de los empleados, informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo y puntos de equilibrio.

Fase 4

Preparación, redacción, difusión y ejecución de los POA y proyectos propuestos, para ayudar a instrumentar el plan estratégico, dentro del modelo del BSC. Los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los equipos de empleados, basan sus acciones en el plan estratégico de la organización.

Fase 5

Control y diagnóstico permanente de resultados: se necesitan controlar el cumplimiento de las metas trazadas para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tienen que modificar el accionar para idear nuevas tácticas.

## Fase 6

Feedback (retroalimentar) para permitir una planeación continua: la planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo e interno cambian constantemente, algunos de estos cambios son graduales y previsibles, otros, abruptos e impredecibles.

Cada uno de estos puntos se irá desarrollando según lo requieran las distintas fases a seguir, de tal manera que el análisis realizado sea profundo y objetivo con el fin propuesto inicialmente para la toma de decisiones efectiva y oportuna.

### 4.5. Indicadores de evaluación

Ilustración 27. Indicadores de Evaluación

Perspectiva	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
FINANCIERA	Ventas	Jefe Financiero y Comercial	$[(\text{Valor Reciente} / \text{Valor Anterior}) - 1] \times 100$	Mensual y Anual
	Control Costos	Jefe financiero	$\text{Inv Inicial mercadería} + \text{costo compras} - \text{Inv final}$	
	EBITDA	Jefe financiero	$\text{Ingresos} - \text{costos ventas} - \text{Gastos Adm y ventas} + \text{depreciación} + \text{amortización}$	Anual
DE CLIENTES	Aumento de clientes	Jefe Comercial y Mercadeo	$(\text{Nuevos clientes} / \text{total clientes}) * 100$	Mensual y Anual
	Fidelización	Jefe Comercial y Mercadeo	$(\text{Total de clientes con pedidos} / \text{Total clientes}) * 100$	
	Satisfacción de clientes	Jefe Mercadeo Jefe Comercial y Mercadeo	$(\text{Total de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes activos}) * 100$	
PROCESOS INTERNOS	Calidad de productos	Jefe Bodega y Compras	$(\text{N}^\circ \text{ productos defectuosos} / \text{producción total}) * 100$	Mensual y Anual
	Calidad en la atención	Jefe Bodega	$(\text{N}^\circ \text{ atención de pedidos con retrasos} / \text{total entregas}) * 100$	
	Calidad para aprovisionar	Jefe de Compras y Comercial		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación	Jefe Financiero y de Talento Humano	$(\text{N}^\circ \text{ total de horas de capacitación} / \text{Total de horas trabajadas}) * 100$	Anual
	Innovación	Jefe Financiero, Jefe Sistemas y de Talento Humano	$(\text{Inversión} / \text{gastos totales}) * 100$	Anual
	Motivación	Jefatura de Talento Humano	$(\text{N}^\circ \text{ Charlas motivacionales} / \text{horas de trabajo}) * 100$	Mensual y Anual

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

#### 4.5.1. Viabilidad financiera de la propuesta

##### 4.5.1.1. Presupuesto de inversión

En el POA de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del BSC propuesto para Colemun S.A., se considera una inversión anual total de \$ 1.589,62; la misma que multiplicada por 5 años que tomará el proyecto hará un total general de \$ 7.948,10; cantidad que se pretende financiar mediante un préstamo del Banco del Austro a una tasa de interés del 8,56% anual, para ser cancelado en tres años, conforme se detalla a continuación:

**Tabla 5. Resumen de la Inversión para Proyecto de BSC en Colemun S.A**

<b>MONTO</b>	7.948,1		<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>
<b>TASA</b>	8,56%	Año 1	\$ 2.649,37	\$ 557,52
<b>AÑOS</b>	3	Año 2	\$ 2.649,37	\$ 330,73
<b>MESES</b>	36	Año 3	\$ 2.649,37	\$ 103,94

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

La tabla de amortización del préstamo para la propuesta del BSC en Colemun S.A. quedará establecida de la manera siguiente: (Anexo No 13).

##### 4.5.1.2. Estructura de la Inversión fija

La propuesta del BSC para la empresa Colemun S.A. significaría una inversión de USD \$ 7.948,10; con el detalle según la tabla siguiente:

**Tabla 6. Detalle de la Inversión para Propuesta del BSC en Colemun S.A**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>TOTAL</b>
Planificación y desarrollo de capacitación y motivación al personal de la empresa.	700	700	700	700	700	3.500,00
Página web empresarial	784	784	784	784	784	3.920,00
Dominio (.com)	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	85,70
Hosting	88,48	88,48	88,48	88,48	88,48	442,40
<b>TOTAL</b>						<b>7.948,10</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Las autoras.

Colemun S.A. proporcionó el Estado de Resultados del 2017 y 2018 que se presenta a continuación:

**Tabla 7. Estado de Resultados 2017 y 2018 de Colemun S.A**

DETALLES	2017		2018	
Ventas Netas	4.394.341	100,00%	4.659.960	100,00%
Otros Ingresos por Notas de Crédito	69.051		44.410	0,95%
Free Comercial	346.536		56.768	
Costo de Ventas	2.751.448	62,61%	3.088.480	66,28%
Utilidad Bruta	1.365.408	31,07%	1.559.122	33,46%
Gastos Operacionales	1.261.730	28,71%	1.415.252	30,37%
Gastos Administrativos	481.015	10,95%	509.176	10,93%
Gastos de Ventas	472.568	10,75%	425.434	9,13%
Gastos de Publicidad	308.147	7,01%	480.641	10,31%
Utilidad Operacional	103.678	2,36%	143.871	3,09%
Gastos Financieros	-	0,00%	-	0,00%
Otros Gastos	9.210	0,21%	3654	0,08%
Otros Ingresos	79.286	1,80%	35.041	0,75%
Utilidad Neta Antes de Impuestos	173.755	3,95%	175.258	3,76%
Depreciación	36.711	0,84%	27.964	0,60%
EBITDA	140.389	3,19%	171.835	3,69%

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

Al observar lo que se pretende invertir en el proyecto del BSC para la mencionada empresa podremos darnos cuenta que los \$ 7.948,10 resultarían insignificantes (0,17% de las ventas del 2018) frente a costos y gastos de la empresa. Pero, si la inversión la comparamos con los recursos propios (capital suscrito), resultaría significativa tal como se observa a continuación:

**Tabla 8. Inversión para BSC frente a Recursos Propios**

RECURSOS	TOTAL	%
Propios	800,00	9%
Ajenos (préstamo)	7.948,10	91%
<b>TOTAL</b>	<b>8.748,10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

#### 4.5.1.3. Ingresos proyectados

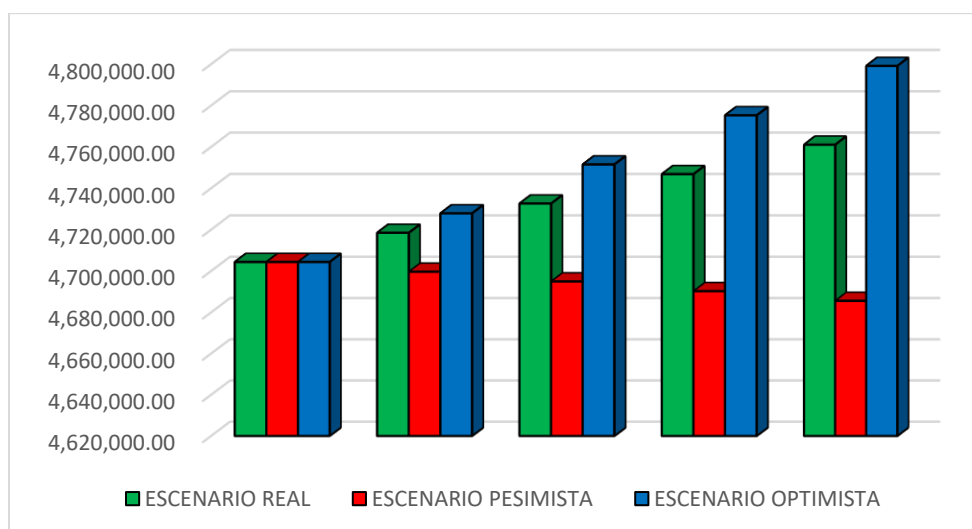
De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE) (2019), el país tendrá una tasa de crecimiento de 2,6% en el 2018 y de 0,3% en el 2019. Este último indicador de crecimiento se tomará en cuenta para proyectar los ingresos de Colemun S.A., para los próximos 5 años, en un escenario real; sin embargo, también podría darse un escenario adverso o pesimista (-0,1%) o un escenario optimista (0,5%), por lo que es necesario observar el comportamiento de los ingresos de la empresa, con lo cual se establece la tabla siguiente:

**Tabla 9. Proyección de Ingresos en Escenario Real, Pesimista y Optimista para Colemun S.A**

INGRESOS PROYECTADOS DE COLEMUN S.A.			
AÑOS	ESCENARIO REAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO OPTIMISTA
	0,30%	-0,10%	0,50%
Año 1	4.704.370,00	4.704.370,00	4.704.370,00
Año 2	4.718.483,11	4.699.665,63	4.727.891,85
Año 3	4.732.638,56	4.694.965,96	4.751.531,31
Año 4	4.746.836,48	4.690.271,00	4.775.288,97
Año 5	4.761.076,98	4.685.580,73	4.799.165,41

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 2. Comparación de Ingresos Proyectados en Escenarios Posibles para Colemun S.A**



Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

El gráfico anterior permite distinguir la proyección de los ingresos de la empresa partiendo de los ingresos reales del 2018 y considerando tres escenarios posibles: uno real con una tasa de crecimiento del 0,3% según el BCE (2019); un escenario pesimista con una tasa de decrecimiento de -0,1%; y en un escenario optimista con un crecimiento del 0,5%; todo esto ante una difícil situación de la economía del país.

El escenario real y el optimista le significan crecimiento en los ingresos proyectados a Colemun S.A.; mientras que con el escenario pesimista bajan de manera lógica.

#### 4.5.1.4. Costos y gastos proyectados

En la tabla a continuación se registran las cantidades proporcionadas por Colemun S.A., para el año 2018, relacionados con los costos y gastos del Estado de Resultados:

**Tabla 10. Comparación de Costos y Gastos de Colemun S.A**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>	4.704.370,00	100%
VENTAS	4.659.960,00	
OTROS INGRESOS	44.410,00	
Free Comercial	56.768,00	
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	3.088.480,00	66%
Utilidad bruta	1.559.122,00	33%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	1.415.251,00	90,77%
Gastos Administrativos	509.176,00	
Gastos de Ventas	425.434,00	
Gastos de Publicidad	480.641,00	
Utilidad Operacional	143.871,00	10,17%

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

La tabla anterior se observa que los Costos de Ventas de la empresa significan el 66% de sus Ingresos y la utilidad bruta resulta ser el 33%. Los Gastos Operacionales significan el 90,77% de la Utilidad Bruta y la Utilidad Operacional resulta el 10,17% de los Gastos Operacionales.



#### 4.5.1.5. Flujos netos de la propuesta

La propuesta del BSC para la empresa Colemun S.A., conduce a proyectar las cifras de sus Ingresos, Costos y Gastos para cinco años, con lo cual podemos estimar las utilidades y los flujos que tendrá durante este periodo. Estos cálculos son importantes porque permiten dar una mirada panorámica a lo que acontecerá en el futuro. Además, permitirán la aplicación de los indicadores VAN y TIR, con los cuales se determinará, si luego de descontar la inversión inicial, queda una ganancia.

Los flujos calculados se muestran en la tabla siguiente:

**Tabla 11. Flujos Proyectados Propuesta del BSC para Colemun S.A**

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
<b>SALDO INICIAL</b>		22.642,00	1.635.325,12	3.223.417,53	4.816.509,94	6.417.143,20
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	21.842,00	1.615.890,00	1.591.072,50	1.595.845,72	1.600.633,26	1.605.435,16
<b>INGRESOS</b>		4.704.370,00	4.718.483,11	4.732.638,56	4.746.836,48	4.761.076,98
VENTAS		4.659.960,00	4.718.483,11	4.732.638,56	4.746.836,48	4.761.076,98
OTROS INGRESOS		44.410,00				
Fee Comercial		56.768,00				
<b>COSTOS DE VENTAS</b>		3.088.480,00	3.127.410,61	3.136.792,84	3.146.203,22	3.155.641,83
Utilidad bruta		1.559.122,00	1.591.072,50	1.595.845,72	1.600.633,26	1.605.435,16
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		1.415.252,00	1.415.252,00	1.415.252,00	1.415.252,00	1.415.252,00
Gastos Administrativos		509.176				
Gastos de Ventas		425.434				
Gastos de Publicidad		480.641				
Utilidad Operacional		143.870,00	175.820,50	180.593,72	185.381,26	190.183,16
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	-7148,1					
<b>INGRESOS</b>	800					
RRPP (CAPITAL SUSCRITO)	800					
<b>EGRESOS</b>	7948,1					
INSTALACIONES						
MAQUINARIA Y EQUIPO						
VEHICULOS						
OTROS ACTIVOS	7948,1					
<b>FLUJO DE FINANCIACION</b>	7.948,1	(3.207)	(2.980)	(2.753)	-	-
<b>INGRESOS</b>	7.948,1					
CRÉDITO CORPORATIVO	7.948,1					
<b>EGRESOS</b>		3206,9	2980,1	2753,3		
AMORTIZACION CREDITO		2649,4	2649,4	2649,4		
PAGO INTERESES		557,5	330,7	103,9		
<b>FLUJO NETO</b>	22.642	1.612.683	1.588.092	1.593.092	1.600.633	1.605.435
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	22.642	1.635.325	3.223.418	4.816.510	6.417.143	8.022.578

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

Luego de proyectar los flujos de efectivo se procede a compararlo con el flujo neto que tendría la empresa sin la aplicación del proyecto que se pretende implementar en la empresa, con la finalidad de realizar la sustracción para encontrar la diferencia entre ambos y así obtener el flujo incremental. Dentro del flujo con proyecto se está considerando la inversión en planificación y desarrollo de capacitación y motivación al personal de la empresa; diseño y estructuración de página web empresarial; contratación de dominio (.com) y hosting para la misma.

**Tabla 12. Calculo para encontrar el Flujo Incremental**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Flujo neto con proyecto	22.642	1.612.683	1.588.092	1.593.092	1.600.633	1.605.435
Flujo neto sin proyecto	258.747	322.048	399.340	495.181	614.024	761.390
Flujo neto con incremental	(236.105)	1.290.635	1.188.753	1.097.911	986.609	844.045

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

}

## **5. CONCLUSIONES**

1. La presente investigación significó una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el Balanced Scorecard (BSC) y una adecuada evaluación dentro de la empresa Colemun S.A., con la finalidad de estructurar una propuesta siguiendo todos los detalles y consideraciones de este modelo, para implementar en la empresa.
2. La propuesta del modelo de gestión basado en el BSC para desarrollar en la empresa Colemun S.A., se presenta desde lo estratégico hasta lo operativo, debidamente justificada y demostrada su viabilidad económica-financiera, lo cual permitirá establecer los parámetros y lineamientos para llevar un control y manejo óptimo de los procesos de la organización, mediante la utilización de herramientas como el mapa estratégico y los indicadores clave, estructurados específicamente para Colemun S.A. que carece de ellos.
3. Se analizó la situación actual de Colemun S.A. para determinar los factores internos y externos que influyen en su actividad comercial, así como los distintos procesos que aportan valor a la organización; encontrando que la empresa se desenvuelve dentro del mercado nacional, pero no tiene objetivos a largo plazo, por lo que con la aplicación del BSC propuesto con la presente investigación, podrá considerar los objetivos estratégicos y los factores clave que le conduzcan a alcanzarlos, para lo cual se estructuraron los Planes Operativos Anuales respectivos, con las actividades a realizar en el corto plazo.
4. El Balanced Scorecard (BSC), es un modelo de gestión estratégica ampliamente utilizado en muchos países y diversos tipos de empresas y negocios, lo cual le otorga una carta de presentación apropiada para ser replicado con la presente investigación.

## **6. RECOMENDACIONES**

1. Que la empresa Colemun S.A. acepte y desarrolle la propuesta del BSC para establecer los parámetros y lineamientos a fin de llevar un control y manejo óptimo de sus procesos.
2. Que el alto nivel de la empresa ejecute la propuesta planteada con la finalidad de alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la empresa; para lo cual cuenta con una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio que le permitirá eficiencia en la gestión.
3. Que los planes presentados se constituyan en una línea base o el comienzo de planificaciones más detalladas y orientadas a mejorar todos los procesos de la empresa, bajo las perspectivas presentadas en el BSC.
4. Que se considere el feedback como parte muy importante para retroalimentar y corregir en el camino a alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

## 7. REFERENCIAS

- Alarco Basaldua, H. (2014). *Tesis: Mejora del proceso de gestión de una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard*. Lima - Perú: Facultad de Ingeniería y Arquitectura - Universidad San Martín de Porres.
- Albán Yáñez, J. (2012). *Tesis: Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard para la empresa Café Águila de oro*. Quito - Ecuador: Carrera de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo - Universidad Politécnica Salesiana.
- Álvarez Vera, A. (2015). *Tesis: Sistema de control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.* Guayaquil - Ecuador: Facultad de Administración de Empresas - Universidad Politécnica Salesiana.
- Alvear Camball, I. (2017). *Tesis: Plan Estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la empresa de seguridad privada IMPROSEGURITY Cía. Ltda. en la ciudad de Guayaquil - 2017*. Riobamba - Ecuador: Facultad de Administración de Empresas - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Amat, J. (1996). Prólogo. En R. S. Norton, *Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard* (pág. 326). Barcelona - España: Editores Gestión 2000 S.A.
- Ander Egg, E. (2011). *Aprender a investigar : nociones básicas para la investigación social - 1a edición*. Córdoba - España: Editorial Brujas.
- Barreto, Y., Brazon, L., Natera, G., & Gukovsky, D. (2014). Obtenido de <https://es.slideshare.net/luisgenrique/planificacion-estrategica-32293045>
- BCE. (2019). Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/oc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BCE. (2019). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/265-tasa-libor>
- Bernal Torres, C., & Sierra Arango, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del Siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Blanco Ayala, A., & Mendoza Poma, M. (2017). *Tesis Posgrado: "PLAN ESTRATÉGICO SUSTENTADO EN EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA DE GOODSTEIN, NOLAN YPFEIFFER Y TEORÍA INVESTIGACIÓN ACCIÓN*

*PARTICIPATIVA DE KURT LEWIN PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE IE "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO".* Lambayeque - Perú: Facultad de Ciencias Histórico Sociales Y Educación - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Bliss Restrepo, R. (2008). Obtenido de [http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/MEMORIAS%20CONFERENCIA%20ORIGINAL%20OCEANOS%20AZULES\\_Richard%20Bliss.pdf](http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/MEMORIAS%20CONFERENCIA%20ORIGINAL%20OCEANOS%20AZULES_Richard%20Bliss.pdf)

Castanedo Abay, A. (2016). Mediación comercial y equilibrio en el marco de las transacciones mercantiles del siglo XXI. Propuesta de un nuevo sistema. *ResearchGate*, 1 - 21. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/308995540\\_Mediacion\\_Comercial\\_y\\_equilibrio\\_en\\_el\\_marco\\_de\\_las\\_transacciones\\_mercantiles\\_del\\_siglo\\_XXI\\_Propuesta\\_de\\_un\\_nuevo\\_sistema](https://www.researchgate.net/publication/308995540_Mediacion_Comercial_y_equilibrio_en_el_marco_de_las_transacciones_mercantiles_del_siglo_XXI_Propuesta_de_un_nuevo_sistema)

CEPAL. (2008). Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/6/34296/manual\\_pes.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/6/34296/manual_pes.pdf)

Chablay Morales, F., Mora Naranjo, C., & Sigüencia Zambrano, J. (2011). *Análisis, Diseño e Implementación de un Balanced Scorecard en la Cámara De Comercio De Cuenca.* Cuenca - Ecuador: Facultad de Ingenierías - Universidad Politécnica Salesiana.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica - Fundamento y Aplicaciones 2da Edición.* México: Mc Graw-Hill Educacion.

Daganet. (2019). Obtenido de <https://daganet.net/hosting-ecuador-precios/>

Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2013). El modelo Scord y el Balanced Scrodcard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica "Visión de Futuro" Volumen 18 N° 1*, 36-57.

EAE Business School. (29 de mayo de 2016). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/nuevos-modelos-de-gestion-del-siglo-xxi/>

Fano, F. J. (25 de 08 de 2015). *Mejora Commpetitiva.* Obtenido de <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/#nav-mobile>

García Guiliany, J., Durán, S., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en

- pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios* Vol. 38 N° 52, 16 - 29.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- González Vázquez, E., Alén González, M., & Rodríguez Comesaña, L. (2011). Benchmarking en responsabilidad social corporativa. El caso de las empresas gallegas. *Cuadernos de Gestión* Vol N° 11, 101-119. Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7875/CdG\\_100226eg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7875/CdG_100226eg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones - Séptima Edición*. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación - Sexta Edición*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schiling, M. A. (2015). *Administración Estratégica Teoría y Casos. Un Enfoque Integral - 11ava Edición*. México: Cengage Learning.
- Ibarra Yáñez, G. (2018). *Tesis: Modelo de gestión del talento humano para el "ALMACÉN CONTRYX"*. AMBATO - ECUADOR: Facultad de Dirección de Empresas - Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Ibujés Cevallos, P. (2012). *Tesis: Modelos de palnificación estratégica basado en metodología Balanced Scorecard aplicado a la empresa ECUAREFRESCOS S.A.* Quito - Ecuador: Carrera de Contabilidad y Auditoría - Universidad Politécnica Salesiana.
- Indacochea, A. (2015). El EBITDA una ecografía financiera. *Revista de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, 56-59.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard*. Barcelona - España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing - Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing - Duodécima edición*. México: Pearson Educación.

- Lafley, A., & Martin, R. (2013). *Playing To Win - How Strategy Really Works*. Boston: HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS.
- López, C. (2004). Obtenido de [http://www.oocities.org/es/carola\\_ccm/sem/Locales/TeoriaZ.pdf](http://www.oocities.org/es/carola_ccm/sem/Locales/TeoriaZ.pdf)
- Mendoza Farro, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores. *Revista de Apuntes Ciencias Sociales Vol 03 N° 01*, 76-80.
- Moreno Cristancho, J. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Nardi, A. (2010). *Tablero de Comando*. Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba, España.
- Ortega Castro, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México D.F.: Mg Graw Hill Interamericana Editores.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios - Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona - España: Deusto.
- Palacios Acero, L. (2016). *Dirección Estratégica - Segunda Edición*. Bogotá - Colombia: ECOE - Ediciones.
- Porter, M. E. (2008). Obtenido de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Puga Muñoz, M. (2011). *Fundamentos Básicos de Finanzas: VAN y TIR*. Santiago de Chile, Universidad Arturo Prat, Chile.
- Riquelme Leiva, M. (2015). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com>
- Rodríguez Grecco, J. (2012). Obtenido de <https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>
- Rodríguez, C. (2009). *Diccionario de Economía - Etimológico, conceptual y procedimental*. Mendoza - Argentina: Facultad Ciencias Económicas - Pontificia Universidad Católica de Argentina.
- Romero Sierra, D., & Padilla Suárez, L. (2017). *Tesis: Diseño de una metodología basada en los requisitos de las Normas ISO-9001:2015, ISO-31000:2011 E ISO-31010:2013, para la gestión del riesgo aplicable en una empresa de transporte terrestre automotor especial*. Bogotá D.C. - Colombia: Facultad de ingeniería - Universidad Distrital Francisco José de Caldas.




- Solórzano Jácome, A. (2014). *Tesis: Propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Cuenca - Ecuador: Contabilidad y Auditoría - Universidad Politécnica Salesiana.
- Suárez Barraza, M., & Miguel Dávila, J. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Innovar Vol. 21 N° 41*, 19-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81822806003.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). Obtenido de [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_menu.zul?expediente=133764&tipo=1](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=133764&tipo=1)
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, y. A. (2014). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Universidad de Panamá. (2013). Obtenido de [http://consulta.up.ac.pa/ftp/2010/d\\_planificacion/documentos/GuiaPlanOperativoAnual.pdf](http://consulta.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/GuiaPlanOperativoAnual.pdf)
- Valdivia, F. R. (2007). Cap. 22 Planeamiento estratégico: Conceptos básicos y caracterización de los contextos de aplicación. En H. L. BARRAGÁN, *Fundamentos de salud pública* (pág. 672). La Plata - Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- www.fadu.edu.uy. (2009). Obtenido de [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf)

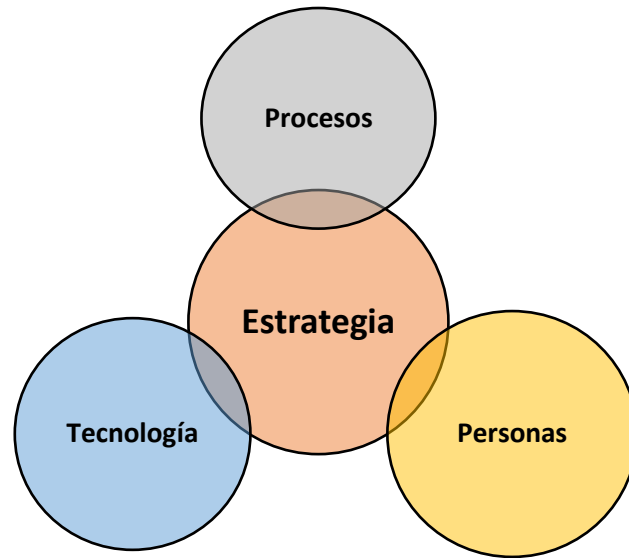
# A N E X O S

## 8. ANEXOS

Anexo No 1: RUC de la empresa COLEMUN S.A.

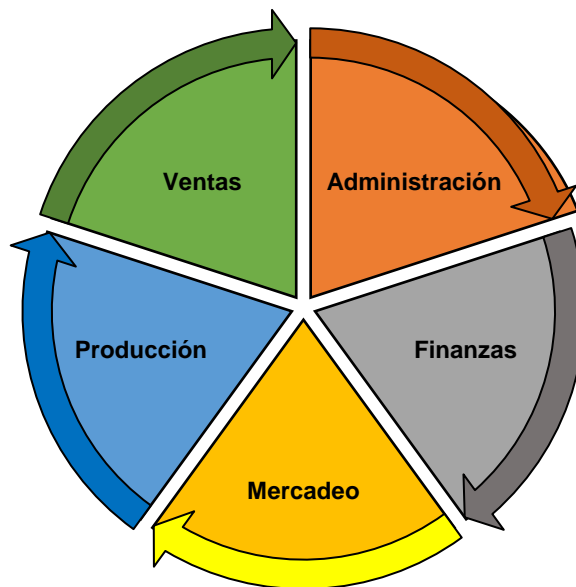
		<b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES</b>		 ...le hace bien al país!	
<b>NÚMERO RUC:</b>	0992613092001				
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	COLEMUN S.A.				
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>					
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	GUERRERO BRAVO MAURICIO ESTEBAN				
<b>CONTADOR:</b>	JARA ROBLES MERCEDES JOSEFINA				
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	ESPECIAL	<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b>	SI		
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>	S/N	<b>NÚMERO:</b>	S/N		
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>		<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	22/01/2009		
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	02/04/2009	<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	11/09/2019		
<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>		<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>			
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>					
VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS, INCLUSO EL ENVASADO DE VINO A GRANEL SIN TRANSFORMACIÓN.					
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>					
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: URDESA Calle: AV. VÍCTOR EMILIO ESTRADA Número: 602 Intersección: AV. LAS MONJAS Piso: 1 Referencia ubicación: JUNTO A UNA FERRETERÍA Teléfono Trabajo: 074203430 Email: mjara@andinaticores.com.ec Celular: 0984510657					
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>					
* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA					
<small>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de Información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en <a href="http://www.sri.gov.ec">www.sri.gov.ec</a>. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</small>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>	21	<b>ABIERTOS</b>	14		
<b>JURISDICCIÓN</b>	1 ZONA B1 GUAYAS	<b>CERRADOS</b>	7		

Anexo No 2: Pilares en un modelo de Gestión.



Fuente: Villamizar (2012)  
Elaborado por: Las autoras.

Anexo No 3: Estructura Circular del Modelo Zeitgeist Gerencial.



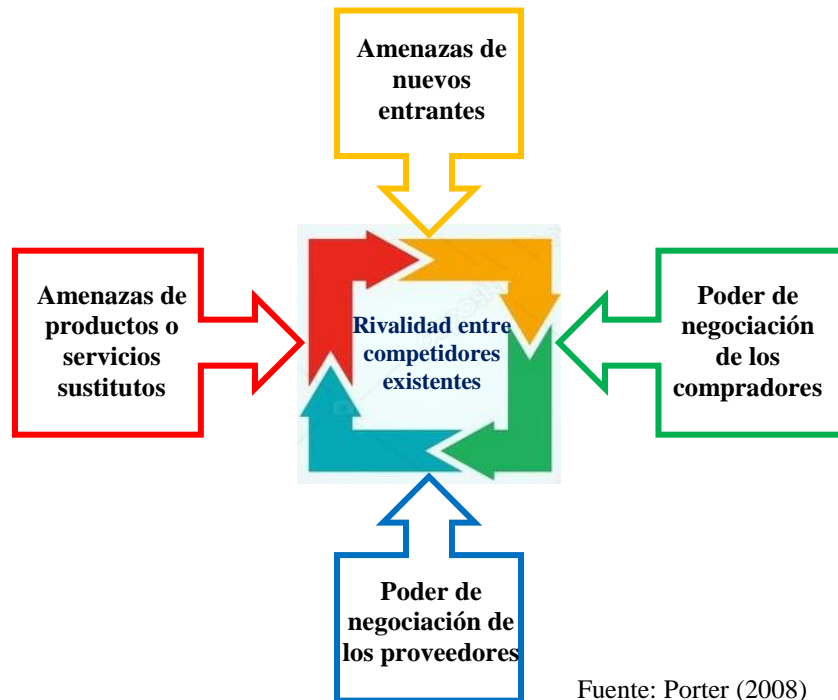
Fuente: EAE Business School (2016)  
Elaborado por: Las autoras.

Anexo No 4: Aspectos y características del Kaizen.

ASPECTO	CARACTERÍSTICAS
<i>Kaizen</i> como “filosofía de vida y empresarial”	Disciplina del trabajo.
	Alto compromiso de la dirección.
	Mantenimiento y mejora de estándares
	Alta participación de los empleados de manera voluntaria
	Gestión en el <i>gemba</i> (área de trabajo)
	Enfoque en la mejora de los procesos de manera permanente
	Educación y entrenamiento intensivo
	Uso continuo del ciclo de mejora de planear, hacer, verificar y actuar (PDCA [Plan, Do, Check, Act])
<i>Kaizen</i> como principio teórico de metodologías y técnicas de mejoras rápidas	Implementación del Kaizen como: <i>Kaizen Blitz</i> (bombardeo de mejoras), <i>Office Kaizen</i> (mejoras rápidas en organizaciones de servicio) y <i>Kaizen Teian</i> (como un sistema de propuestas de mejora)
	Eliminar el Muda (desperdicios)
	Alcance limitado y temporal (3 o 5 días aplicando mejoras)
	Uso del personal “experto” para dirigir las mejoras rápidas
	Entrenamiento puntual
	Pequeños “triumfos” usando el concepto de “tareas para terminar”
<i>Kaizen</i> visto como un elemento de la gestión por calidad total	Parte de la gestión por calidad total
	Centrado en la mejora con enfoque al cliente
	Trabajo en equipo (círculos de calidad)
	Control estadístico de la calidad
	Aplicación de técnicas de resolución de problemas ( <i>Quality Control Story</i> [historial del control de la calidad])
	Formación
	Compromiso de la dirección

Fuente: Suárez & Miguel (2011)  
 Elaborado por: Las autoras.

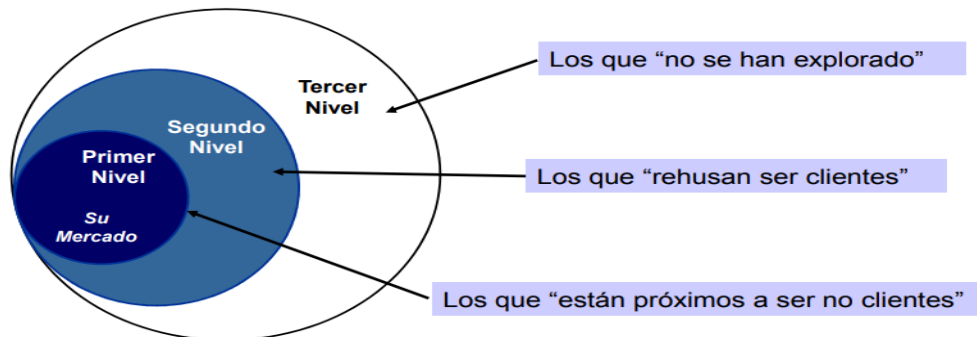
Anexo No 5: Las 5 Fuerzas de M. Porter.



Fuente: Porter (2008)  
Elaborado por: Las autoras.

Anexo No 6: Niveles de los No Clientes en Océanos Azules.

## Ir más allá de la demanda existente: los tres niveles de no clientes



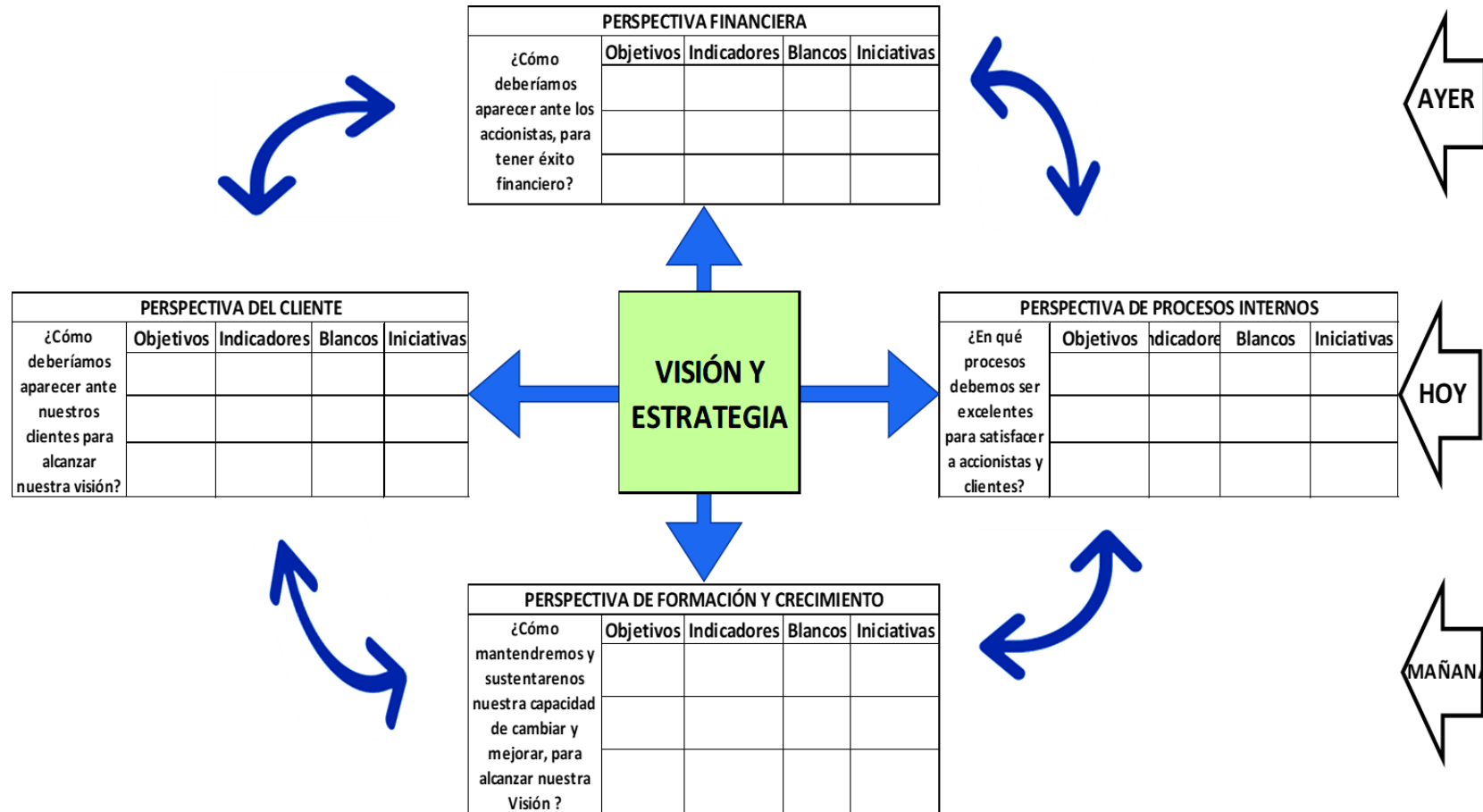
© W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

*"Aunque el universo de no clientes ofrece grandes oportunidades de océanos azules, son pocas las compañías que logran intuir cuáles son esos no clientes y cómo desatar su potencial."*

*Kim & Mauborgne*

Fuente: Bliss Restrepo (2008)  
Elaborado por: Las autoras

Anexo No 7: Tablero o Cuadro de Mando como herramienta en el BSC.



Fuente: Kaplan & Norton (1996)  
 Elaborado por: Las autoras

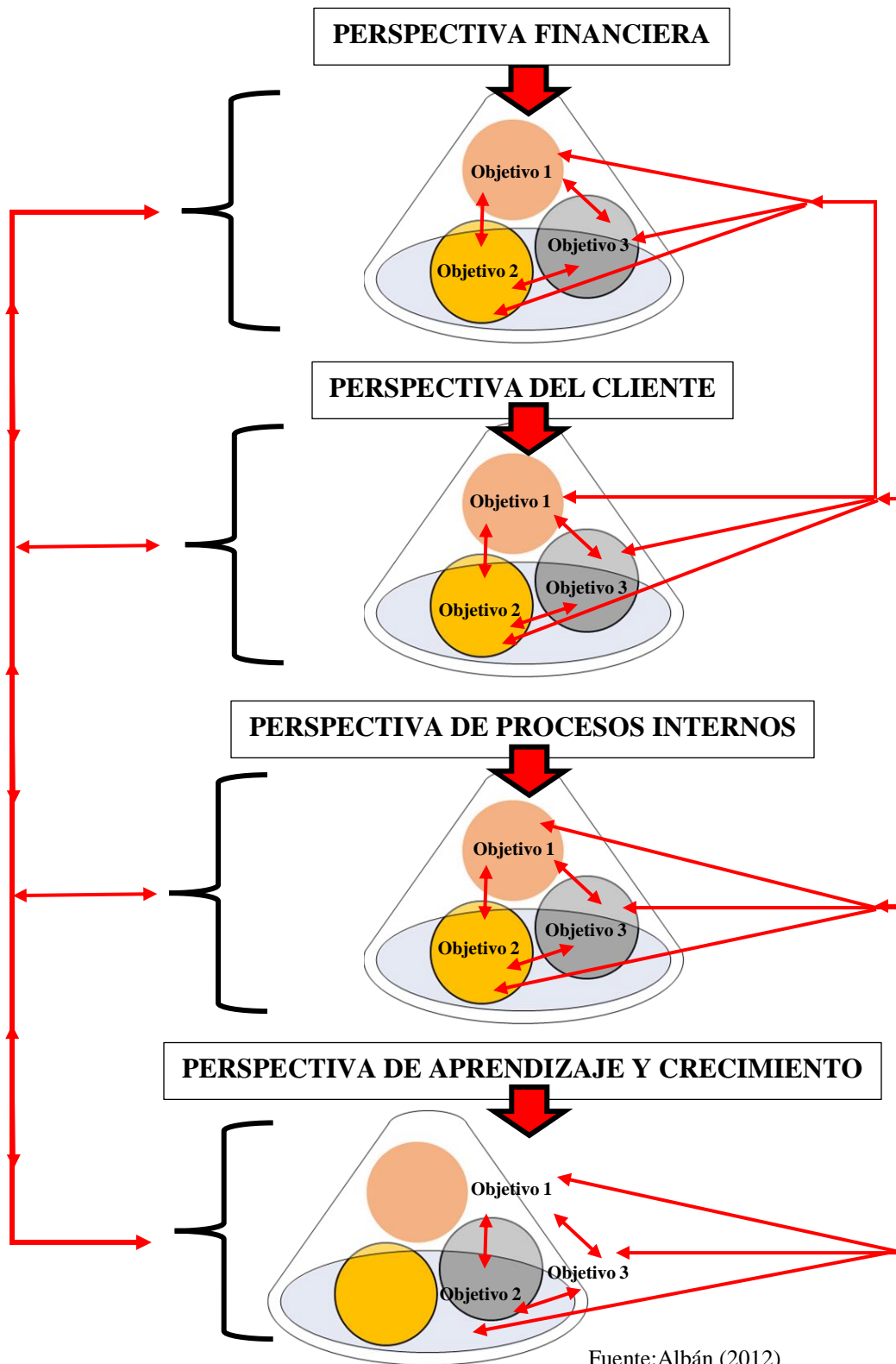
Anexo No 8: BSC como Estructura o Marco Estratégico para la acción.



Fuente: Kaplan & Norton (1996)  
Elaborado por: Las autoras.



Anexo No 9: Mapa Estratégico.



Fuente: Albán (2012)

Elaborado por: Las autoras.

## Anexo No 10: Balance General de Colemun S.A. 2017 – 2018

### Balance General DICIEMBRE 2017 - 2018

	2017	2018		2017	2018
Activo	5.657.604	7.603.595	Pasivo	6.816.110	8.136.449
Activo Corriente	5.099.026	6.699.352	Pasivo Corriente	6.805.959	8.116.225
Efectivo y Equivalentes de efectivo	240.625	21.842	Obligaciones x pagar Empleados		63.812
Cuentas por cobrar	3.245.580	4.265.555	Proveedores	2.853.962	3.722.995
Inventarios	1.188.819	2.411.955	Impuestos x pagar		23.701
			IESS x pagar		10.194
			Otras cuentas x pagar		-
			Otros Pasivos		4.295.523
Activo No Corriente	558.577	594.553	Pasivo No Corriente	10.151	20.224
Propiedades, planta y equipo	131.784	269.553	Provisiones x Jubilación patronal		5.982
			Provisión x desahucio		14.242
			TOTAL PASIVO		
			Capital Social		640
			Reserva Legal		320
			Cuentas NIIF		207
			Pérdidas años anteriores		-709.271
			Utilidad/Perdida ejercicio Actual		175.250,88
			TOTAL PATRIMONIO	(1.158.506)	(532.853)

Fuente: Colemun S.A.

Elaborado: Colemun S.A.

Anexo No 11: Estado de Resultados de Colemun S.A. del 2017 al 2019 (Proyectado).

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>						
	2017		2018		2019	
	ACUMULADO	%	ACUMULADO	%	PROYECTADO	%
Ventas Netas	4.394.341	100,00%	4.659.960	100,00%	10.620.993	100,00%
Otros Ingresos por Notas de Crédito	69.051		44.410	0,95%	-	0,00%
Free Comercial	346.536		56.768		-	0,00%
Costo de Ventas	2.751.448	62,61%	3.088.480	66,28%	7.434.695	70,00%
Utilidad Bruta	1.365.408	31,07%	1.559.122	33,46%	3.186.298	30,00%
Gastos Operacionales	1.261.730	28,71%	1.415.252	30,37%	1.947.477	18,34%
Gastos Administrativos	481.015	10,95%	509.176	10,93%	427.231	4,02%
Gastos de Ventas	472.568	10,75%	425.434	9,13%	730.246	6,88%
Gastos de Publicidad	308.147	7,01%	480.641	10,31%	790.000	7,44%
Utilidad Operacional	103.678	2,36%	143.871	3,09%	1.238.821	11,66%
Gastos	-	0,00%	-	0,00%	1.800	0,02%
Financieros	9.210	0,21%	3.654	0,08%	-	0,00%
Otros Gastos	79.286	1,80%	35.041	0,75%	-	0,00%
Otros Ingresos						
Utilidad Neta Antes de Impuestos	173.755	3,95%	175.258	3,76%	1.237.021	11,65%
Depreciación	36.711	0,84%	27.964	0,60%	89.797	0,85%
EBITDA	140.389	3,19%	171.835	3,69%	1.328.618	12,51%

Fuente: Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

Anexo No 12: Ficha para registro de indicadores.

<b>FICHA/REGISTRO DE INDICADOR</b>		
Indicador		
Objetivo		
Fórmula de calcular		
Responsable		
Frecuencia de medición		
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>		
<b>SEMÁFORO</b>	<b>&lt; 50%</b>	Cumplimiento mínimo
	<b>de 50% a 75%</b>	Satisfactorio (Alerta)
	<b>de 75% a 100%</b>	Sobresaliente
<b>OBSERVACIONES:</b>		

Fuente: Albán (2012)  
Elaborado por: Las autoras.

Anexo No 13: Tabla de amortización de préstamo para propuesta del BSC en Colemun S.A.

Mes	MONTO	CAPITAL	SALDO	INTERES	CUOTA
1	\$ 7.948,10	\$ 220,78	\$ 7.727,32	\$ 55,12	\$ 275,90
2	\$ 7.727,32	\$ 220,78	\$ 7.506,54	\$ 53,55	\$ 274,33
3	\$ 7.506,54	\$ 220,78	\$ 7.285,76	\$ 51,97	\$ 272,75
4	\$ 7.285,76	\$ 220,78	\$ 7.064,98	\$ 50,40	\$ 271,18
5	\$ 7.064,98	\$ 220,78	\$ 6.844,20	\$ 48,82	\$ 269,60
6	\$ 6.844,20	\$ 220,78	\$ 6.623,42	\$ 47,25	\$ 268,03
7	\$ 6.623,42	\$ 220,78	\$ 6.402,64	\$ 45,67	\$ 266,45
8	\$ 6.402,64	\$ 220,78	\$ 6.181,86	\$ 44,10	\$ 264,88
9	\$ 6.181,86	\$ 220,78	\$ 5.961,08	\$ 42,52	\$ 263,30
10	\$ 5.961,08	\$ 220,78	\$ 5.740,29	\$ 40,95	\$ 261,73
11	\$ 5.740,29	\$ 220,78	\$ 5.519,51	\$ 39,37	\$ 260,15
12	\$ 5.519,51	\$ 220,78	\$ 5.298,73	\$ 37,80	\$ 258,58
13	\$ 5.298,73	\$ 220,78	\$ 5.077,95	\$ 36,22	\$ 257,00
14	\$ 5.077,95	\$ 220,78	\$ 4.857,17	\$ 34,65	\$ 255,43
15	\$ 4.857,17	\$ 220,78	\$ 4.636,39	\$ 33,07	\$ 253,85
16	\$ 4.636,39	\$ 220,78	\$ 4.415,61	\$ 31,50	\$ 252,28
17	\$ 4.415,61	\$ 220,78	\$ 4.194,83	\$ 29,92	\$ 250,70
18	\$ 4.194,83	\$ 220,78	\$ 3.974,05	\$ 28,35	\$ 249,13
19	\$ 3.974,05	\$ 220,78	\$ 3.753,27	\$ 26,77	\$ 247,55
20	\$ 3.753,27	\$ 220,78	\$ 3.532,49	\$ 25,20	\$ 245,98
21	\$ 3.532,49	\$ 220,78	\$ 3.311,71	\$ 23,62	\$ 244,40
22	\$ 3.311,71	\$ 220,78	\$ 3.090,93	\$ 22,05	\$ 242,83
23	\$ 3.090,93	\$ 220,78	\$ 2.870,15	\$ 20,47	\$ 241,25
24	\$ 2.870,15	\$ 220,78	\$ 2.649,37	\$ 18,90	\$ 239,68
25	\$ 2.649,37	\$ 220,78	\$ 2.428,59	\$ 17,32	\$ 238,10
26	\$ 2.428,59	\$ 220,78	\$ 2.207,81	\$ 15,75	\$ 236,53
27	\$ 2.207,81	\$ 220,78	\$ 1.987,03	\$ 14,17	\$ 234,95
28	\$ 1.987,03	\$ 220,78	\$ 1.766,24	\$ 12,60	\$ 233,38
29	\$ 1.766,24	\$ 220,78	\$ 1.545,46	\$ 11,02	\$ 231,80
30	\$ 1.545,46	\$ 220,78	\$ 1.324,68	\$ 9,45	\$ 230,23
31	\$ 1.324,68	\$ 220,78	\$ 1.103,90	\$ 7,87	\$ 228,66
32	\$ 1.103,90	\$ 220,78	\$ 883,12	\$ 6,30	\$ 227,08
33	\$ 883,12	\$ 220,78	\$ 662,34	\$ 4,72	\$ 225,51
34	\$ 662,34	\$ 220,78	\$ 441,56	\$ 3,15	\$ 223,93
35	\$ 441,56	\$ 220,78	\$ 220,78	\$ 1,57	\$ 222,36
36	\$ 220,78	\$ 220,78	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 220,78

\$ 7.948,10

Fuente: Datos de Colemun S.A.  
Elaborado por: Las autoras.