

**Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y
Comercial**

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

Diseño de un Balanced Scorecard Operativo en el Departamento de ventas de la
empresa FV AREA ANDINA S.A.

Requisito previo para la obtención del título de Tecnólogo en Administración de
Empresas

Autor:

Ingrid Edith Bailón Sarabia

Tutor:

Ing. Eduardo Vélez Miranda

Guayaquil – Ecuador

2021



**Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y
Comercial**

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

Diseño de un Balanced Scorecard Operativo en el departamento de
ventas de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A

Requisito previo para la obtención del título de Tecnólogo en Administración de
Empresas

Autor:

Ingrid Edith Bailón Sarabia

Tutor:

Ing. Eduardo Vélez Miranda

Guayaquil – Ecuador

2021

Reconocimiento de Responsabilidad

Yo, Ingrid Edith Bailón Sarabia, declaro bajo juramento que el presente Trabajo de titulación, válido para optar por el título de Tecnólogo en Administración de Empresas, titulado: **Diseño de un Balanced Scorecard Operativo en el departamento de Ventas de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A**, es de mi autoría; que no lo he presentado en ninguna otra institución educativa para obtener algún título, grado o calificación profesional.

Reconozco que he consultado todas las fuentes bibliográficas que aquí detallo.

De la misma manera, según lo que establece la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y el Reglamento Interno del Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, cedo los derechos de propiedad intelectual de este trabajo de investigación, al Instituto ya mencionado.

Autorizo la reproducción parcial o total de este trabajo con fines académicos por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.

.....
Ingrid Edith Bailón Sarabia

C.C.: 0930906284

Certificación del Tutor del Trabajo de Investigación

Ing. Eduardo Vélez Miranda, en calidad de Tutor del trabajo de titulación:

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación válido para optar por el título de Tecnólogo en Administración de Empresas, cuyo tema es: **Diseño de un Balanced Scorecard Operativo en el departamento de Ventas de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A**, fue elaborado por el Srta Ingrid Edith Bailón Sarabia, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que se siga lo dispuesto por el Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo, previo a la obtención de su título.

.....

Ing. Eduardo Vélez Miranda.

Tutor del Trabajo de Titulación

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo principalmente a Dios por haberme dado la vida y estar siempre conmigo, guiándome en mi camino para llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres María & Eduardo por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso.

Y a mis dos princesitas Mia Nattasha (Hija) y – Sheyla Brithany (Sobrina) que no por ser las ultimas dejan de ser importantes en mi vida, ellas han sido mi motivo de lucha y dedicación para concluir con éxito mis estudios las amo con mi vida mis hermosas.

Ingrid Edith Bailón Sarabia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme todos los días, guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres por su apoyo incondicional, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron a lo largo de mi carrera profesional.

Al Instituto Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial y docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional.

Finalmente, a mis compañeros del APN 20 por la amistad brindada en los momentos difíciles a lo largo de estos tres años.

Ingrid Edith Bailón Sarabia

Contenido

Introducción	1
Formulación del Problema	6
Formulación del Objetivo General	6
Composición de los capítulos del proyecto	6
Capítulo 1.	8
Fundamentación	8
1.1 Marco Histórico	8
1.1.1 Proceso Evolutivo del Concepto de Organización	8
1.1.2 Historia del Balanced Scorecard.....	9
1.1.3 Historia de la Empresa FV ÁREA ANDINA S.A.....	12
1.2. Marco Teórico	15
1.2.1. Gestión Empresarial	15
1.2.2. Procesos Administrativos	17
1.2.3. Organización	18
1.2.4. Métodos de Gestión	19
1.2.5. Metodología ABC/ABM	20
1.2.6. Metodología CMI/BSC	21
1.2.7. Cuadro de Mando Integral/ Balanced Scorecard	23
1.2.8 Mapas Estratégicos	25
1.2.9 Key Performance Indicators	26

1.3. Marco Conceptual	28
1.4. Marco Jurídico	31
1.4.1. Constitución De La República Del Ecuador	31
1.4.2. Plan Nacional De Desarrollo Toda Una Vida	33
1.4.3. Ley De Compañías Del Ecuador	33
1.4.4. Ley Del Sistema Ecuatoriano De Calidad	35
1.4.5. Normas Iso 9001: 2015	37
Capítulo 2. Metodología	41
2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
2.1.1 Descriptiva	41
2.1.2 Explicativa.....	41
2.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.2.1. Métodos Teóricos	41
2.2.2. Métodos Empíricos	42
2.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	42
Cualitativa	42
2.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
2.4.1. Entrevista semiestructurada.....	42
2.4.2. Observación participativa.....	42
2.5. SELECCIÓN DE MUESTRA	42
2.5.1 Universo	43
Capítulo 3	44

Propuesta	44
3.1. Justificación de la propuesta	44
3.2 Precisiones de la propuesta	47
3.2.1 Título de la propuesta.....	47
3.2.2 Objetivo de la propuesta.....	47
3.2.3 Descripción de la propuesta	47
3.3. Factibilidad de aplicación	49
3.4 Propuesta	53
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Referencias Bibliográficas	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de actividades	48
Tabla 2 Tabla de valores de diseño e induccion.....	51
Tabla 3 Materiales de apoyo	52
Tabla 4 Break	52
Tabla 5 Balanced ScoreCard.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 The balance Scorecard – Measures that Driver performance.....	11
Figura 2 Franz Viegner Fundador.....	12
Figura 3 Artículos De Grifería - Instalaciones Sanitarias.....	13
Figura 4 Métodos de Gestión.....	20
Figura 5 Tipos de ABM	21
Figura 6 Perspectivas del Método Balanced Scorecard.....	22
Figura 7 Perspectivas del Método CMI/BSC.....	23
Figura 8 Objetivos del Cuadro de Mando Integral.....	24
Figura 9 Presupuesto mensual	50

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1 Guia de Observacion	66
Anexo 2 Formato de Entrevista	67

CERTIFICACIÓN

En calidad de revisor del trabajo de titulación “**Diseño de un Balanced Scorecard Operativo en el departamento de Ventas de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A**”.

CERTIFICO

Que el trabajo del estudiante **Ingrid Edith Bailón Sarabia** ha sido analizado por un sistema de reconocimiento de texto automático **URKUND ANALYSIS**.

Los resultados alcanzados evidencian el cumplimiento del nivel de coincidencias permitido hasta el 17%. Por tanto, se autoriza su impresión y presentación al acto de defensa



Dr. C. Rafael Bell Rodríguez

Vicerrector Académico

RESUMEN

Actualmente la transformación en el mundo de los negocios ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial de los resultados operacionales y financieros de las empresas. El Balanced ScoreCard es una técnica de planificación y gestión que nos ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

La investigación a desarrollar se basa en proponer la implementación de un modelo Balanced Scorecard Operativo en el departamento de Ventas de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A con el fin de mejorar el rendimiento de la empresa. Se describe la empresa, su historia, funcionamiento, situación en la actualidad, sector en el cual se desarrolla, Ventas, Recursos Humanos, Producción. Se desarrolla el Marco Teórico que servirá de guía para elaborar el Mapa Estratégico, los indicadores de gestión. Las perspectivas del Balanced Scorecard y los resultados que deriven del mismo a través de escenarios que muestran un antes y después de la empresa, luego de la aplicación del Balanced Scorecard, para concluir si es factible o no.

Palabras Claves: Balanced Scorecard, Gestión, Indicadores, Ventas, Operativo.

ABSTRACT

Currently, the transformation in the business world has made clear the need for a substantial improvement in the operational and financial results of companies. The Balanced ScoreCard is a planning and management technique that helps us express strategies in specific objectives whose achievement is measurable through a set of business performance indicators.

The research to be carried out is based on proposing the implementation of an Operational Balanced Scorecard model in the Sales department of the company FV ÁREA ANDINA S.A in order to improve the company's performance. The company is described, its history, operation, current situation, sector in which it operates, Sales, Human Resources, Production. The Theoretical Framework is developed that will serve as a guide to prepare the Strategic Map, the management indicators. The perspectives of the Balanced Scorecard and the results derived from it through scenarios that show a before and after of the company, after the application of the Balanced Scorecard, to conclude if it is feasible or not.

Keywords: Balanced Scorecard, Management, Indicators, Sales, Operational.

Introducción

En la actualidad, debido al constante desarrollo del conocimiento, la evolución e innovación en materia de tecnología e implementación de estrategias justas y precisas, los mercados mundiales y las industrias han sufrido grandes avances, así como también estancamientos y retrocesos.

Desde el punto de vista económico, la empresa se encarga de satisfacer necesidades del mercado otorgando un servicio o bien con fines de lucros a la sociedad, coordinando recursos y el trabajo, haciendo uso de materiales como tecnología, materias primas, etc.

Antiguamente, los gerentes no exigían técnicas ni actitudes para desarrollar métodos de comercialización. Pero la evolución de los negocios requiere, que gerentes y ejecutivos desarrollen con sus equipos de trabajo nuevas técnicas y habilidades que permitan introducir nuevos productos, a través de canales de distribución, implementar nuevos procesos de producción que permitan mejorar las estrategias financieras optimizando todos los recursos de la organización.

El desarrollo de estrategias debe darse en un campo competitivo, donde se toma en cuenta lo que hacen los competidores para de esta manera responder a cualquier estrategia que decidan tomar.

Conforme a la misión, visión y valores, se orientan y describen los objetivos, metas y acciones, lo que consolida relaciones de trabajos duraderos entre colaboradores y directivos de las empresas, además fortalecen las relaciones interpersonales.

La cultura organizacional, debe fortalecer la competitividad, promover el aprendizaje y el desarrollo humano, mejorar la ubicación de los talentos y los recursos entre las áreas organizacionales, la innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos/servicios y la cooperación de los equipos de trabajo.

Por lo tanto, se debe destacar el valor estratégico del capital humano y la importancia de que reúna todos los conocimientos de la organización, mediante la experiencia obtenida de todos los componentes e integrantes que la conforman.

El área de ventas es la que se encarga de interrelacionar el entorno interno y externo de la organización para alcanzar los objetivos empresariales, por lo que es importante contar con una excelente fuerza de ventas que genere el ingreso necesario para obtener un ciclo productivo. Esto hace que destaque el factor de cambio y diferenciación de las organizaciones hacia el logro y permanencia como una empresa competitiva.

Entre los aspectos de la fuerza de ventas destacamos los principales; reclutamiento y capacitación, supervisión y evaluación del desempeño, factores internos incidentes en el desempeño, organización y estructura empresarial relacionándolo a la competitividad de la empresa.

Los objetivos proporcionan una dirección a largo plazo, un propósito o meta que establece posibles resultados medibles, logrando un compromiso personal con el departamento o dirección de ventas y la empresa.

Por otro lado, en el proceso de producción del producto o servicio se debe de realizar las respectivas actividades de forma coordinada, coherente, con una alta calidad, en un ambiente óptimo de trabajo en equipo y encaminado a la obtención de objetivos comunes, a través de la unión de esfuerzos dirigidos a un fin específico del departamento y general de la empresa. Además, es necesario que exista liderazgo, responsabilidad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

El término “equipo de trabajo”, hace referencia a un grupo humano, con habilidades y destrezas que permitirán alcanzar los objetivos organizacionales. Para llegar al objetivo final de la empresa se debe de trabajar de manera conjunta, para realizar este paso es importante contar siempre con los canales de comunicación lo que va permitir estar

bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa. Ya que esto, puede ser muy positivo y aportar grandes beneficios a la empresa.

Si las metas si no están bien definidas o son difíciles de medir, es imposible que el grupo pueda lograr un buen desempeño. Puesto que, la falta de objetivos afecta también en la motivación del equipo, la clave del éxito, están en saber cómo desenvolver con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar.

En Ecuador, la empresa **FV - Área Andina S.A.** situada en Sangolquí, la cual posee alcance a nivel nacional, dedicada a la fabricación y comercialización de griferías sanitarias, porcelana sanitaria y accesorios para baño.

Posee como una de sus políticas de calidad principales, el cumplimiento de los objetivos ya establecidos y progreso continuo en cuanto a los sistemas de gestión de calidad.

FV - Área Andina S.A. cuenta con canales de distribución entre los cuales se encuentran: distribuidores autorizados, seleccionados para la comercialización de sus productos en zonas definidas, pero sin exclusividad y las salas FV que se encargan de distribuir únicamente los productos de FV.

Actualmente, el Departamento de Ventas se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, sector Urdesa Central, y sufre una falta de liderazgo, desorganización del equipo de trabajo, lo que ha dado lugar a la baja motivación en sus colaboradores, conflictos internos, individualismo, falta de compromiso, mala comunicación, subdivisión de grupos, impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados.

En el presente proyecto, se propone desarrollar estrategias que incentiven el trabajo en equipo en el Departamento de Ventas, de la ciudad de Guayaquil, sector Urdesa

para alcanzar mejores resultados y plantearse nuevos objetivos que realcen la productividad de los colaboradores.

Ya que las empresas deben preocuparse por brindar estabilidad laboral al personal que tenga un excelente desempeño y que ayuden a cumplir las metas y objetivos propuestos organizacionales. Una de las estrategias que se deben aplicar para los colaboradores de una organización en especial para el área de ventas son los incentivos, estos aparte de ser económicos es importante realizar diversas actividades tales como de recreación, dinámicas, capacitaciones, etc., esto permitirá que los colaboradores (área de ventas) puedan lograr el cumplimiento y superación de las metas propuestas.

Cabe destacar, que la gestión de ventas es realizada por el capital humano, el cual se encarga de recibir y transmitir información al cliente, así como también de escuchar sus planteamientos permitiendo conocer sus necesidades, pero a la vez planteando negocios aclarando inquietudes y cerrando ventas, de esta manera defiende los intereses de la compañía, convirtiéndose en un punto importante de cualquier proceso de mejoramiento organizacional.

Es por esto que los programas de capacitación en ventas deben enfocarse en el análisis de los requerimientos del trabajo de ventas, experiencias percibidas y las políticas de comercialización de la empresa. Para de esta manera lograr aumentar la satisfacción de los vendedores a través del manejo de la técnica de gestión de venta, el conocimiento e identificación con la organización y sus productos.

De la misma forma es importante que los directivos identifiquen y conozcan las características personales de sus equipos de trabajo, lo que genera el entusiasmo y promueve la lealtad y la voluntad, puesto que en la actualidad los clientes exigen soluciones inmediatas y esperan poder hablar siempre con la persona idónea, eliminando los tiempos

de espera, mejorando el trato dado en la organización a la cual pertenece, el tipo de normas, valores y políticas.

Por su parte, los programas de entrenamiento y técnicas de desarrollo de equipo, pueden mejorar el funcionamiento global del equipo usando diferentes técnicas como la clarificación de roles, la fijación de metas, la solución de problemas y la mejora de las relaciones interpersonales.

Desarrollando la capacidad de los empleados para la identificación y corrección de errores, o adaptación rápida a los cambios del entorno, a través de continuas técnicas y estrategias, contribuyendo así a la innovación y desarrollo de la empresa.

Para concluir, el éxito de las empresas depende, en gran parte, de la buena comunicación y el compromiso que pueda existir entre los empleados. Cuando las actividades se trabajan en equipo fluyen de manera más rápida y eficiente.

El Balanced Scorecard, proporciona ayuda a los directivos de las empresas en el control continuo del cumplimiento de las metas, a su vez permite tomar acciones preventivas e inmediatas, previniendo que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

El presente proyecto de investigación está dirigido para directivos, área de ventas y las demás áreas que conforma la empresa FV área Andina S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil.

La finalidad del proyecto tiene como beneficio incorporar el balanced Scorecard para optimización de la comunicación entre los miembros del departamento de venta, alinear las estrategias y mejorar la gestión de información dentro de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A. (para mejorar las ventas).

Formulación del Problema

¿Cómo elevar el nivel organizacional del departamento de ventas en la empresa FV ÁREA ANDINA S.A.?

Formulación del Objetivo General

Diseñar un Balanced Scorecard operativo como estrategia en el departamento de ventas de la empresa FV área Andina S.A.

Composición de los capítulos del proyecto

El presente proyecto está conformado por tres capítulos:

Capítulo I. Fundamentación compuesto por un marco histórico que detalla la información histórica del Balanced Scorecard y de la empresa Franz Viegener S.A. Un marco teórico conformado por temas como organización, la gestión empresarial, los métodos de gestión partiendo de lo general a lo particular. El marco conceptual detalla términos que complementan a la información sobre el proyecto. Y el marco jurídico estructurado por leyes que amparan el trabajo de investigación donde se menciona la constitución de la república del Ecuador, Plan Nacional de desarrollo toda una vida, ley de compañías, ley del sistema ecuatoriano de calidad y las normas ISO.

Capítulo II. Metodología compuesta por un enfoque de investigación mixta con análisis cuantitativo y cualitativo. Los tipos de investigación empleados fueron de forma descriptiva y explicativa. Aplicando los métodos teóricos y empírico. Las técnicas empleadas en el presente proyecto son entrevista semiestructurada y una observación participativa.

Capítulo III. Contiene la solución a la problemática de cómo elevar el nivel organizacional del departamento de ventas en la empresa FV ÁREA ANDINA S.A, que consiste en la elaboración de un Balanced Scorecard donde se presentan todos los instru-

mentos que la justifican. El desarrollo de la propuesta está compuesto por el título y objetivo de la propuesta, concluyendo con la descripción de la propuesta donde se tomó como información para el desarrollo de esta.

Capítulo 1.

Fundamentación

1.1 Marco Histórico

1.1.1 Proceso Evolutivo del Concepto de Organización

A continuación, se detalla el proceso evolutivo (Ver Tabla 1) que ha sufrido el concepto de organización a lo largo de la historia, analizándolo en diferentes enfoques, así como también los principales representantes de cada teoría.

Tabla 1. Evolución del Concepto de Organización

Enfoque	Concepto
Tradicional Taylor (1911) Fayol (1916) Weber (1922)	La organización es un sistema mecánico aislado y administrativo despersonalizado, en los que se busca dar una solución científica racional a los problemas con finalidad de incrementar su eficacia, tratando de mejorar el modo de diseñar las organizaciones de manera que fuese aplicable universalmente.
Sociológico Elton Mayo (1924 – 1933) John Dewey (1922) Kurt Lewin (1936)	Considera que en las organizaciones son los individuos, quienes aportan actitudes, valores, y objetivos a la misma, además afirma que los procesos de grupo influyen en su comportamiento en el lugar de trabajo y en su rendimiento.
Humanista Abraham Maslow (1943) Frederick Herzberg (1959) Douglas Mc Gregor (1960)	Se plantea modelos alternativos de organización de acuerdo a la nueva concepción del ser humano, en la que se da la oportunidad al trabajador de un crecimiento personal en el trabajo.

Fuente: (Bordas, 2016)

1.1.2 Historia del Balanced Scorecard

Su primer antecedente lo encontramos en el Tableau de Bord o Tablero de Mando. Técnica que fue creada en Francia en los años 60, y que consiste en la elaboración de un documento que incorpora diversos indicadores para el control financiero de la organización.

En inicios de los años ochenta, fue muy cuestionado el método tradicional de gestión empresarial ya que se basaba principalmente en el área contable y financiera. Es así que, en 1989, Analog Device creó una estrategia para realizar una inspección constante la cual se denominó Scorecard.

Esto ya no resultó suficiente puesto que el desarrollo de la tecnología, social, cultural y político desencadenó el incremento de la competencia, haciendo que el ciclo de vida de los productos sea corto y la visión global de las empresas se enfoque ahora también en otros ámbitos como: grados de satisfacción del cliente, innovación de productos, calidad de servicios, mejor productividad e integración en nuevos mercados.

Fue así como en 1992, los autores Robert Kaplan y David Norton presentaron en la Revista Harvard Business Review, un sistema administrativo moderno, conocido actualmente como cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, el cual permite cuantificar el rendimiento organizacional de la empresa, de esta manera evaluar su desarrollo.

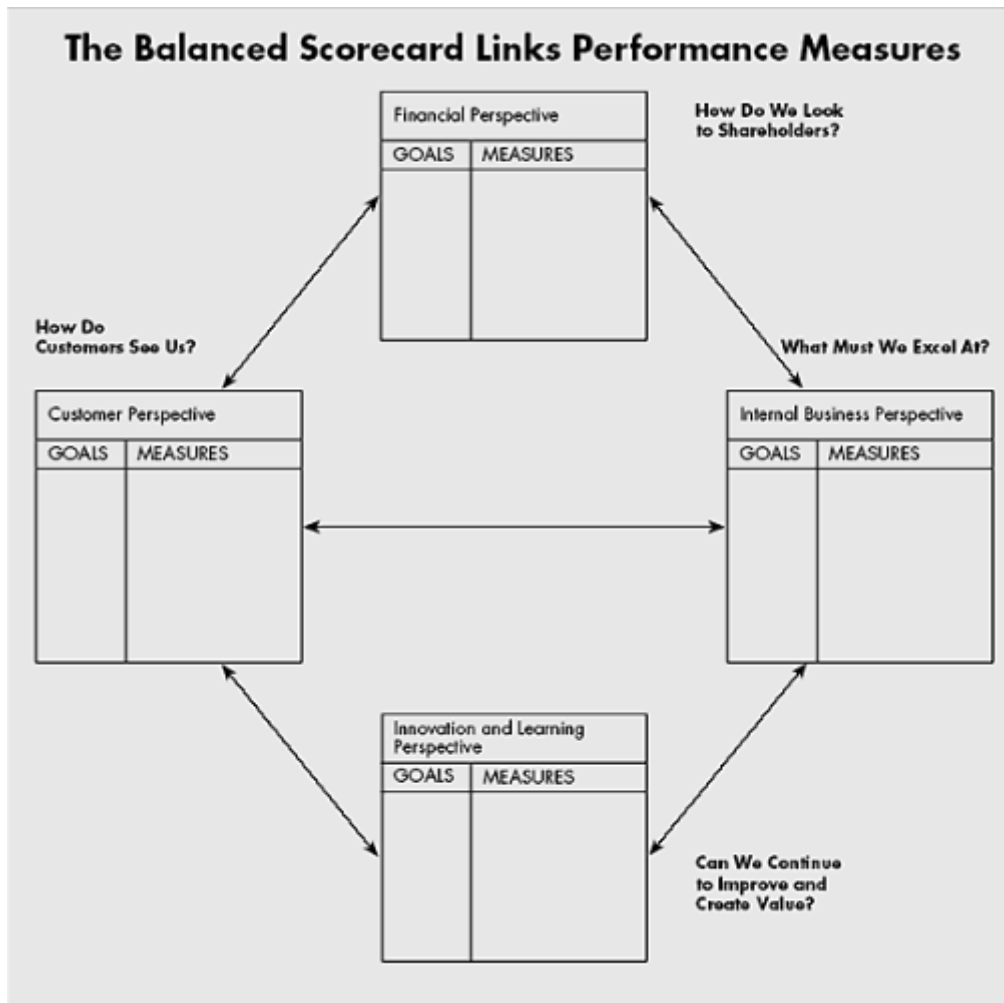
Lo que Kaplan y Norton plantean se resume en la ideología de “lo que mides es lo que obtienes”, es decir que, no se debe gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales como: ingresos, gastos, activos materiales, retorno de inversión, ganancia de valor de la acción y descuidar los activos intangibles de una empresa, que resultan cada vez más importantes en la sociedad actual tales como: relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, esto refleja una de las ventajas competitivas frente a la competencia.

La evolución del BSC se ha marcado tres etapas diferenciadas. El primer BSC, en 1992, se concentró en la medición y reporte, luego en 1996, se la empleó como una herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia, finalmente a partir del 2000 hasta la actualidad, se destaca como una herramienta que se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.

El BSC plantea que analicemos la organización desde cuatro puntos de vista diferentes, y para cada uno de ellos tendremos que responder a una pregunta:

- Perspectiva del cliente (Customer Perspective): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Perspectiva Interna del Negocio (Internal Business Perspective): ¿En qué debemos sobresalir?
- Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje (Innovation and Learning Perspective): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Perspectiva Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Figura 1 The balance Scorecard – Measures that Driver performance



Cabe destacar, que esta herramienta le permite al nivel directivo empresarial enfocarse en las zonas críticas de la organización estableciendo diferentes indicadores según el análisis del área.

Se conoce que General Electric y Citibank fueron empresas pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

1.1.3 Historia de la Empresa FV ÁREA ANDINA S.A.

A finales del siglo XIX, Franz Viegener fundó la marca Franz Viegener, en Attendorf, Alemania, la cual inicialmente fabricaba grifería y accesorios para servir cerveza. Pero fue su hijo Franz, de 22 años, quien migró a Buenos Aires, Argentina, donde con la ayuda de su padre se dedicó a la fabricación de válvulas y bronceería para el agua.

Figura 2 Franz Viegener Fundador



Actualmente, la tercera generación familiar sigue al frente de la prestigiosa empresa. Con una gama de aproximadamente 3.500 artículos de grifería, instalaciones sanitarias y productos dirigidos al uso en baños y cocinas. Y cabe destacar que es líder en los mercados de los países latinoamericanos.

Su liderazgo se encuentra basado en la continua y firme evolución que poseen el grupo de empresas que actualmente la conforman. Destacando la capacitación, tecnología, innovación y el monitoreo constante de su mercado.

Siendo en Argentina y los mercados latinoamericanos como Ecuador, líder indiscutido, conformado por un grupo humano de más de 5.000 personas cercanas a las necesidades de sus clientes, contando con: 7 plantas de producción en América Latina entre las cuales 3 se localizan en Sudamérica y algunas filiales de comercialización.

Figura 3 Artículos De Grifería - Instalaciones Sanitarias



En Sangolquí-Ecuador funciona una de las plantas de FV S.A, desde hace 40 años, en la cual se fabrican sanitarios, duchas y grifería. Dicha producción es destinada a mercados del área andina y Centroamérica.

En la actualidad, cuenta con 10 tiendas exclusivas de la marca FV en ciudades estratégicas del Ecuador como: Ambato, Cuenca, Guayaquil, Durán, La Libertad, Latacunga, Portoviejo Quito y Santo Domingo, además, distribuidores aliados los cuales llevan los productos FV a diferentes ciudades de nuestro país.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Gestión Empresarial

El término Gestión hace referencia al manejo de los recursos llevado a cabo en organizaciones privadas o estatales para la obtención de logros trazados bajo la dirección de unas o más personas. Dicho de otra manera, la gestión empresarial es un conjunto de medidas y tácticas que se realizan con el objetivo de que la empresa se desarrolle económicamente, con la ayuda de factores financieros, productivos y logísticos.

En la gestión empresarial de calidad uno de los objetivos relevantes es realizar los procesos de una manera planificada y organizada, de tal manera que se sepa en cada momento como actuar en situaciones normales y más aún en situaciones inesperadas, para así, reducir en gran manera la improvisación dentro de los procesos.

Es por esto que dentro de la gestión empresarial se destacan tres funciones principales:

- Crear un ambiente para el éxito.
- Eliminar los problemas el momento de que florezcan o, mejor, antes.
- Aprovecha las grandes oportunidades (Mora, Durán, & Zambrano, 2016).

En resumen, debemos decir que la importancia de la gestión empresarial radica en el manejo coordinado y organizado de los recursos de la empresa, a través de una planificación respectiva de los procesos con el fin de evitar así, inconvenientes, malas decisiones e improvisaciones dentro de las actividades.

El crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación son elementos con los que se puede generar un impacto positivo en las organizaciones a través del desarrollo de las capacidades del capital humano.

Cabe destacar, que para alcanzar dicho objetivo es necesario contar y fortalecer factores internos para que la gestión se lleve de manera exitosa. Factores como: el liderazgo, la cultura, el conocimiento y las capacidades propias del capital humano.

Las características en el entorno empresarial, como lo son: el estilo de administración, el liderazgo, los planes estratégicos, sistemas de recompensa, el clima organizacional, los valores básicos, entre otros se reflejan a través de la cultura organizacional (Delfín & Acosta, 2016).

Más allá de un sistema Integrado de Gestión que facilite la planificación y control de los procesos, hay que resaltar que es necesario también poder supervisar y medir las estrategias diseñadas para el alcance de la misión y visión, pero es allí precisamente donde muchas empresas presentan debilidades.

Los nuevos requerimientos empresariales no solo se dan por el cliente, sino también los trabajadores, los inversionistas y hasta las poblaciones impactadas por los procesos industriales se convierten en partes interesadas de las organizaciones.

La integración de estándares, los cuales se basan en los principios de gestión (mejora continua, gestión por procesos y alta implicación de la dirección), los que a su vez comparten modelos y requisitos similares facilitan el proceso para obtener un Sistema integrado de gestión (Cabrera, Medina, Abad, Noriega, & Nuñez, 2015).

En el caso de FV ÁREA ANDINA S.A., es una empresa la cual promueve la mejora constante de sus sistemas de gestión de calidad, de ambiente, seguridad, etc. Sin embargo, el balanced Scorecard efectuará la evaluación para proveer de información acerca de cómo se desarrollan las estrategias internas establecidas para el alcance de los objetivos en el área de ventas y de esta manera mejorar tanto el clima laboral, así como también la conquista de nuevos mercados y clientes.

1.2.2. Procesos Administrativos

La forma de administración de las organizaciones determinará si van a poder utilizar con eficacia los recursos para lograr los objetivos propuestos para lograr productividad y el bienestar de los trabajadores, y a su vez obtener lucro o beneficios (Asanza, Miranda, Ortíz, & Espín, 2018).

El éxito de las empresas depende del buen liderazgo que posea y las estrategias trazadas, de manera que exista un balance entre un buen clima laboral y las ganancias obtenidas.

Es por esto que es muy importante que el administrador tenga en cuenta que un líder no es solo una autoridad, sino un guía que debe manejar habilidades y técnicas y además conocer la misión, visión y los objetivos de la empresa que lidera (Blandez, 2016).

Según Henry Fayol, define la administración como el acto de realizar actividades administrativas, las cuales son las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La administración debe ser ejercida por una persona que reúna conocimientos, prácticas y habilidades técnicas específicas, aunque no es preciso ni indispensable haber estudiado administración para poder administrar recursos de manera apropiada.

Un buen administrador debe tener presente que no puede realizar las cosas solo, al contrario, los objetivos se pueden lograr de mejor manera junto con el esfuerzo de otras personas; pero a su vez estas personas deben estar en permanente capacitación para el mejoramiento de su desempeño (Cardona & González, 2011).

Dentro del concepto de administración se debe tener en cuenta que el trabajo en equipo y las buenas relaciones deben ir de la mano, ya que no solo se trata de poner en práctica conocimientos técnicos sino también de tener en cuenta el diálogo, el buen trato con los colaboradores. Así, también la adquisición de nuevos conocimientos para enriquecer los procesos y mejorar las habilidades.

Es por esto que se define el trabajo en equipo como la capacidad de integrarse en grupos de trabajo para alcanzar objetivos comunes (Barraycoa & Lasaga, 2010).

Las fases que integran el proceso administrativo deben ejecutarse de manera ordenada, ya que, cada una de las actividades que encierra el término administrar (Ver Figura 2), hacen referencia a una serie de pasos relacionados a los objetivos que se desean alcanzar, los mismos que se realizan dentro de la gestión empresarial.

1.2.3. Organización

Las organizaciones son núcleos sociales conformado por un grupo de personas, las cuales realizan diversas funciones de una manera organizada, para de esta manera lograr el cumplimiento objetivos propósito y la misión de las mismas (Rodríguez, 2016).

Una empresa es una organización con fines de lucro compuesta por recursos naturales, el capital, el recurso tecnológico, los cuales son coordinados y direccionados por personas (Mora, Durán, & Zambrano, 2016).

Vale la pena decir que, dentro de un enfoque global y dinámico, y de un contexto ambiental y cultural, las organizaciones son psicológicamente representativos para sus miembros, ya que los comportamientos individuales, grupales y organizacionales están en constante interacción e influyen entre sí (Bordas, 2016).

Es así que, FV ÁREA ANDINA S.A. es una empresa constituida por profesionales, quienes se preocupan día a día por mantener la calidad de sus productos, y un crecimiento permanente a través de mejoras en tecnología y capacitación, para cumplir con sus objetivos de ventas.

Una organización desempeña un papel crítico en la eficacia de los equipos de trabajo, por lo tanto, es importante los tipos de apoyo que puede ofrecer a los mismos como

entrenamiento, información y recompensas; implementar normas que fomenten la motivación y los procesos interpersonales; sistemas de coaching y liderazgo que aporten los recursos necesarios y eliminen los obstáculos en todo momento.

Cabe destacar que, el capital humano, el capital relacional y el capital organizativo se encuentran dentro de los recursos intangibles y todos ellos, constituyen el capital intelectual de la empresa. De esta manera, se define el capital humano como el conjunto de competencias o talento individual de cada uno de los empleados o el conocimiento adquirido a través de su educación y experiencia, las cuales están puestas al servicio de la organización.

Por otro lado, el capital estructural se deriva del conocimiento de la misma organización, constituidos por la tecnología, los sistemas administrativos, la estructura y la cultura organizacional, entre otros.

Por consiguiente, el capital relacional lo constituye el conocimiento que se genera a partir de las relaciones que establece la organización con su entorno, es decir, clientes, proveedores, accionistas, instituciones, reputación, etc. (Angulo, 2017).

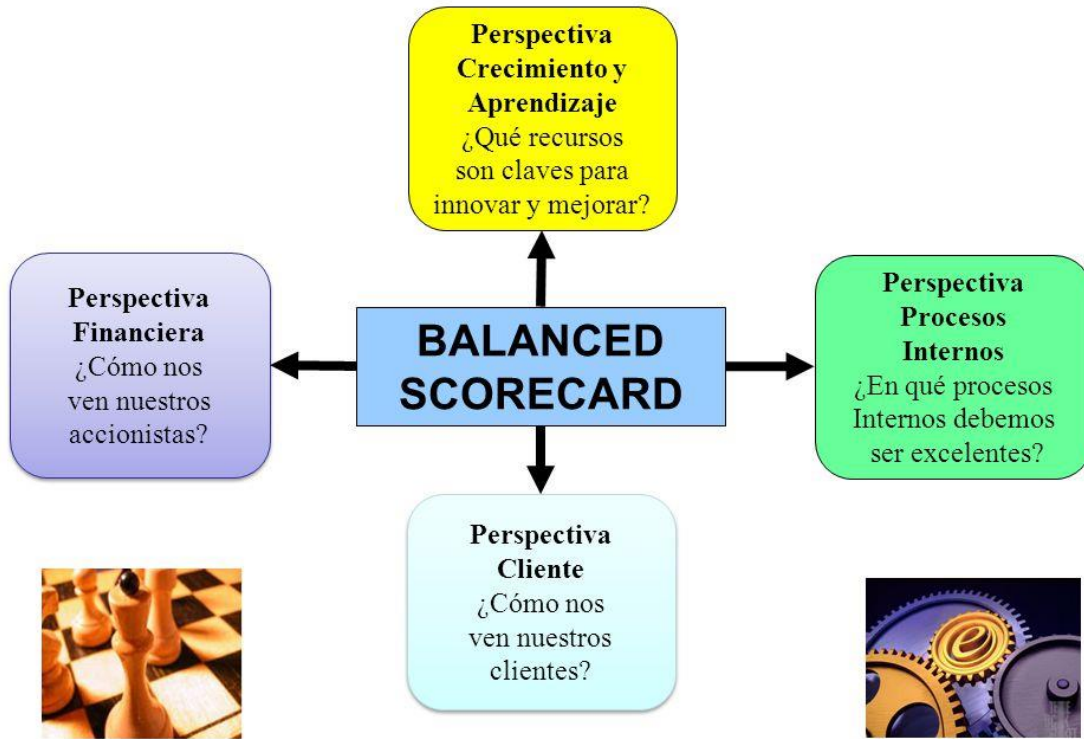
FV ÁREA ANDINA S.A dentro de su capital humano, en el área de ventas cuenta extensa red de distribución la misma que presta servicio de asesoramiento al cliente, además de un equipo destinado a la promoción y ventas de los productos.

1.2.4. Métodos de Gestión

En la actualidad, dos tipos de metodologías de gestión, las cuales son las más utilizadas por las empresas.

Figura 4 Métodos de Gestión

METODOLOGÍAS QUE INFLUYEN EN LA ADMINISTRACIÓN DE COSTOS
Balanced Scorecard



Fuente: (Cámara, 2019)

1.2.5. Metodología ABC/ABM

Esta metodología permite a la dirección una buena toma de decisiones diariamente en la compañía. Mide, analiza y ayuda a conocer los productos y a los clientes más con mayor rentabilidad para la compañía, de esta manera detectar los negocios en donde la compañía gana y pierde dinero (Cámara, 2019).

La metodología ABM se puede dividir en operacional y estratégico:

Figura 5 Tipos de ABM



Fuente: (Cámara, 2019)

1.2.6. Metodología CMI/BSC

La implementación de esta metodología favorece a las tácticas profesionales, de manera que podrán aumentar las habilidades mejorando la producción y a su vez satisfacer de mejor forma a los clientes (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015).

Este método además facilita la proyección y planeación de estrategias para el comportamiento de la empresa en el futuro, a través de un mapa de estrategias, controlando con una visión global del modo organizativo de la empresa, basándose en cuatro perspectivas importantes, pero que a su vez pueden ser adaptadas según el análisis de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos planteados

Figura 6 Perspectivas del Método Balanced Scorecard



Fuente: (Stenheim & Oivind, 2015)

Evalúa el desempeño de la empresa mediante herramientas de medición de la estrategia organizacional y la misión empresarial proporcionando una visión global a través de cuatro perspectivas (Cámara, 2019).

Sin embargo, se sigue poniendo énfasis en el alcance de objetivos financieros, pero a su vez incluyendo los inductores de actuación para obtener esos objetivos financieros.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral pronostica la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; lo que permite observar el continuo avance en cuanto a la formación de aptitudes y el manejo de los bienes intangibles que se requieren para un crecimiento futuro (Berríos & Flores, 2017).

Figura 7 Perspectivas del Método CMI/BSC



Fuente: (Cámara, 2019)

1.2.7. Cuadro de Mando Integral/ Balanced Scorecard

Es una herramienta que ofrece a la empresa una visión global de cómo evolucionan los resultados establecidos en el plan estratégico, detectando desviaciones y ayudando a definir iniciativas necesarias para corregir o mejorar las situaciones (Cámara, 2019).

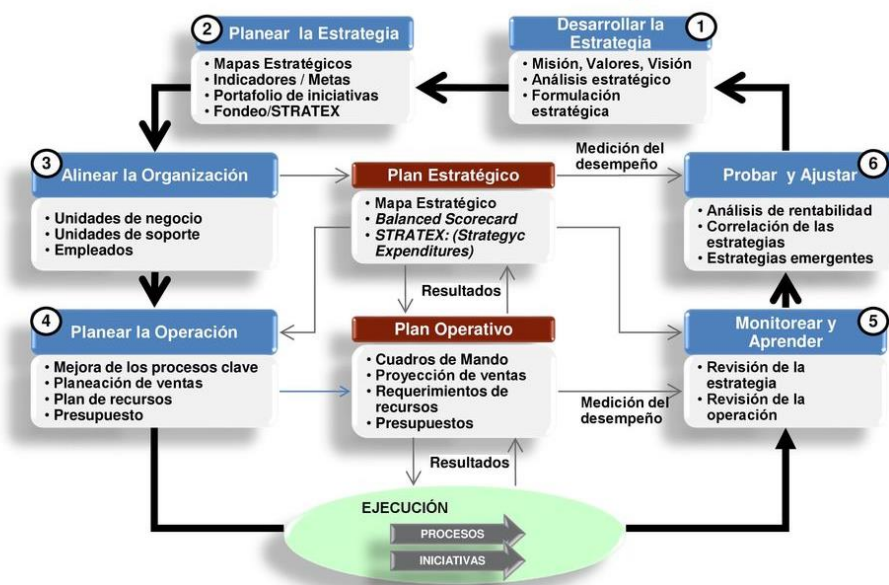
Por ello, el desarrollo del CMI va desde un sistema de indicadores hasta convertirse en una herramienta de gestión, que permite canalizar, fortalecer y medir el desempeño corporativo, debido a esto es la herramienta más efectiva junto a los sistemas de información, los mismos que sirven de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo enlazando la visión, misión y la estrategia a determinadas medidas de desempeño (Díaz, 2015).

Básicamente, un balanced Scorecard que se encarga de vigilar y controlar el funcionamiento óptimo de los procesos y tareas que se ejecutan dentro de la empresa; para lo cual existen dos tipos de indicadores: los estratégicos y los secundarios.

A través de estos se recoge información que ayudan a medir las estrategias, para posteriormente crear un balance entre ellos (Zamora & Eguía, 2015).

Los objetivos de Cuadro de Mando Integral como un Sistema de gestión estratégica son:

Figura 8 Objetivos del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Berríos & Flores, 2017)

El cuadro de mando integral consiste en seis fases:

Fase 1.- Planifica la estrategia

Fase 2.- Comunica la estrategia

Fase 3.- Coordina objetivos de las diferentes áreas

Fase 4.- Integra los objetivos con los presupuestos y planificación financiera

Fase 5.- Identifica las iniciativas

Fase 6.- Mide sistemáticamente la realización, propone mejoras o correcciones.

Cabe destacar, que el empleo del cuadro de mando integral ha tenido una gran aceptación, ya que al inicio se consideraba una herramienta útil para las empresas de fabricación y con fines de lucro únicamente, en la actualidad debido al impacto tecnológico se lo propone también en empresas de servicios, así como también sin fines de lucro y públicas.

1.2.8 Mapas Estratégicos

El mapa estratégico representa una manera lógica, ordenada y coherente de describir la estrategia, detallando las relaciones entre los componentes de la estrategia de una organización. Para posteriormente establecer objetivos e indicadores.

Las estrategias describen la forma de cómo crear valor para los clientes y accionistas, y a su vez, se valor surge de los procesos internos del negocio vinculado a los activos intangibles que posee la empresa.

Por consiguiente, en algunos casos las perspectivas guardan una relación entre sí, es decir, la perspectiva financiera y del cliente describen los resultados que se planea tener, por otra parte, los procesos internos dan a conocer aspectos que resalten para generar mayor impacto dentro de la estrategia. (Berríos & Flores, 2017).

1.2.9 Key Performance Indicators

Los KPIs, se pueden definir casi como una medida, ya que muestran cómo se está realizando una actividad en particular para lograr un objetivo o resultado específico. (Echeverri, 2017).

Dicho de otra manera, son elementos objetivos que se detallan de acuerdo a una situación concreta o específica, para medir variables que se presentan en cada caso, los cuales pueden ser estratégicos, tácticos, operativos, financieros y no financieros (Cámara, 2019).

Los indicadores de Cuadro de Mando surgen de la visión y la estrategia de una organización, además observan la actuación desde las cuatro perspectivas, las que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (Berríos & Flores, 2017)

Tabla 2. *Indicadores según las perspectivas*

PERSPECTIVA	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción del Cliente ● Desviaciones en acuerdos de servicio ● Reclamaciones resueltas ● Total, de reclamaciones ● Incorporación o retención de clientes. 	Entrevista y/o Encuestas
Interna Del Negocio	<p>Según los Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Operaciones: Costes, calidad, flexibilidad de procesos, cumplimiento de plan de ventas ● Gestión de clientes: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes ● Procesos de innovación: porcentajes de productos nuevos, productos patentados, introducción de nuevos productos ● Medio Ambiente y Comunidad: Seguridad e higiene del trabajo, responsabilidad social 	Bases de datos, Software Propios,
Innovación Y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ● Fabricación y Mejoras de nuevos productos ● Estabilidad de nuevos productos 	Patentes
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ● Valor Económico agregado ● Retorno del Capital ● Rotación de activos 	Margen de operaciones, Estados financieros

Fuente: (Cámara, 2019)

1.3. Marco Conceptual

Activos Tangibles: son los activos que constan en los libros contables y el balance financiero de una empresa y que tienen forma física. Comprenden la maquinaria, el equipo de oficina y los locales utilizados por una empresa (activo inmovilizado) y los materiales que se utilizan para fabricar productos (activo circulante). (Ortega, 2013)

Activos Intangibles: Es un activo que no tiene forma física, no es algo material y, por tanto, no se puede ver ni tocar. Proviene de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas y empresas. (Rotstein y Zuntini, 2000)

Balance: Ponderar los factores en una situación para prever su resultado o evolución. (Van & Wahowicz, 2010)

Calidad de Servicio: Es el grado en el un producto o servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas de un cliente. (Sánchez, 2013)

Cultura Organizacional: Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. (Edgar Schein, 2004)

Estrategia: Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. (Carneiro Caneda, 2010)

Indicadores de Gestión: es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (J Maldonado-Jiménez, 2015)

Innovación: Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Conseguir un fin a través del conocimiento, siguiendo un camino que no se había seguido previamente. (Domingo, 2013)

Perspectiva: visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente, de cualquier hecho o fenómeno. (Pereira, 2009)

Plan Estratégico: Programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Es decir, ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización. (Brenes Bonilla, 2003)

Plan de Ventas: Es un documento en el que se establecen de manera prudente los cálculos acerca de las ventas esperadas en una empresa para un periodo de tiempo determinado. (Kerin, Hartley y Rudelius, 2012)

Producto: Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. (Kotler y Armstrong, 2003)

Productividad: La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado. Es decir, medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado. (Shimizu, Wainai y Nagai, 2001)

Operativo: Preparado o listo para ser utilizado o entrar en acción. (Mccarthy y Perea, 1996)

Sistema de Gestión: Conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos. (Maritza Hernández, 1997)

Venta: Acción mediante la cual el vendedor identifica las necesidades y/o deseos del comprador, y genera el impulso hacia el intercambio de una mercancía o servicio mediante un precio convenido. De esta manera satisface las necesidades y/o deseos del comprador para lograr el beneficio de ambas partes. (Kotler, Bowen & Makens, 1999)

1.4. Marco Jurídico

1.4.1. Constitución De La República Del Ecuador

Capítulo Uno

Título XII

Del Sistema Económico

Art. 242.- La organización y el funcionamiento de la economía responderán a los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna e iguales derechos y oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios: y a la propiedad de los medios de producción.

Art. 244.- Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponderá:

8. Proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad.

9. Mantener una política fiscal disciplinada; fomentar el ahorro y la inversión; incrementar y diversificar las exportaciones y cuidar que el endeudamiento público sea compatible con la capacidad de pago del país.

Capítulo sexto

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección cuarta

Democratización de los factores de producción

Art. 334.- El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
2. Desarrollar políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.
3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción. (...)

Sección quinta

Intercambios económicos y comercio justo

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

1.4.2. Plan Nacional De Desarrollo Toda Una Vida

Eje 3: Más Sociedad, Mejor Estado

Se requiere de una ciudadanía activa y participativa, y de un Estado cercano, que sea incluyente, brinde servicios públicos de calidad y con calidez. Esta visión del Estado en la sociedad destierra la corrupción y proyecta el posicionamiento estratégico del Ecuador a nivel regional y mundial, procurando en todo momento el bien común.

Objetivo 8: Promover la Transparencia y la Corresponsabilidad Para Una Nueva Ética Social.

8.1 Impulsar una nueva ética laica, basada en la honestidad, la solidaridad, la corresponsabilidad, el diálogo, la igualdad, la equidad y la justicia social como valores y virtudes que orientan el comportamiento y accionar de la sociedad y sus diversos sectores.

8.3 Impulsar medidas para la prevención, control y sanción de conflictos de interés y opacidad en las contrataciones y servicios del Estado.

8.6 Proteger y promover los derechos de las personas en situación de movilidad humana en el territorio nacional y en el exterior.

1.4.3. Ley De Compañías Del Ecuador

Sección V

De La Compañía De Responsabilidad Limitada

5. De La Administración

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio

económico; deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Art. 126.- Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil; o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;

b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aun cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías y Valores;

c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,

d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general (LEY DE COMPAÑÍAS, 2008).

1.4.4. Ley Del Sistema Ecuatoriano De Calidad

Título I

Objetivo y ámbito de aplicación

Art. 2.- Se establecen como principios del sistema ecuatoriano de la calidad, los siguientes:

1. Equidad o trato nacional. - Igualdad de condiciones para la transacción de bienes y servicios producidos en el país e importados;

2. Equivalencia. - La posibilidad de reconocimiento de reglamentos técnicos de otros países, de conformidad con prácticas y procedimientos internacionales, siempre y cuando sean convenientes para el país;

3. Participación. - Garantizar la participación de todos los sectores en el desarrollo y promoción de la calidad;

4. Excelencia. - Es obligación de las autoridades gubernamentales propiciar estándares de calidad, eficiencia técnica, eficacia, productividad y responsabilidad social; y,

5. Información. - Responsabilidad de las entidades que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad en la difusión permanente de sus actividades.

Art. 3.- Declárase política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional.

Art. 4.- Son objetivos de la presente Ley:

- a) Regular el funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad;
- b) Coordinar la participación de la administración pública en las actividades de evaluación de la conformidad;
- c) Establecer los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana;

d) Establecer los requisitos y los procedimientos para la elaboración, adopción y aplicación de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad;

e) Garantizar que las normas, reglamentos técnicos y los procedimientos para la evaluación de la conformidad se adecuen a los convenios y tratados internacionales de los que el país es signatario;

f) Garantizar seguridad, confianza y equidad en las relaciones de mercado en la comercialización de bienes y servicios, nacionales o importados; y,

Art. 5.- Las disposiciones de la presente Ley, se aplicarán a todos los bienes y servicios, nacionales o extranjeros que se produzcan, importen y comercialicen en el país, según corresponda, a las actividades de evaluación de la conformidad y a los mecanismos que aseguran la calidad, así como su promoción y difusión.

Capítulo séptimo

Título III

Del desarrollo y la promoción de la calidad

Art. 50.- El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación. Para cumplir con este objetivo, el Ministerio de Industrias y Productividad podrá hacer uso de los espacios de publicidad que el Estado posee en los diferentes medios de comunicación. (LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD, 2007).

1.4.5. Normas Iso 9001: 2015

4. Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,

c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,

d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,

e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,

f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización debe gestionar esos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización deba asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

5. Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) Estableciendo la política de la calidad
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos,

5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

5.3 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización,
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) Es revisada para su continua adecuación

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado, así como los objetivos de la calidad, y

- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste

6. Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar información o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegúrese de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y el mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente

con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información (NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, 2015).

Capítulo 2. Metodología

2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto tiene 2 tipos de investigación la descriptiva y la explicativa.

2.1.1 Descriptiva

Conocer la situación, costumbres y actitudes de los miembros de la organización a través de la descripción exacta de las actividades, procesos que implican cumplir un objetivo meta en el departamento de ventas de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A.

2.1.2 Explicativa

La meta es tener información relevante e identificación de las relaciones que existen entre dos o más miembros de la organización con el fin de proponer la mejora del clima organización.

2.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. Métodos Teóricos

Analítico – Sintético: Este método se lo aplico al momento de analizar cada una de las teorías que fueron consultadas para poder realizar el marco teórico se tomaron en consideración los criterios de algunos autores. Posteriormente, se sintetizó toda la información llegando a la conclusión del uso de una herramienta de gestión como lo es Balanced Scorecard, como posible solución.

Histórico – Lógico: Porque dentro de esta tesina fue necesario hacer referencia o conocer el origen de la empresa FV AREA ANDINA S.A y el origen del balance Scorecard.

Inductivo – Deductivo: El método inductivo se lo aplicó conociendo los resultados obtenidos a través de las entrevistas que se realizara para luego llegar a una conclusión general, por otro lado, en el método deductivo se lo aplico conociendo cómo se debe

llevar a cabo los procesos administrativos en comparación con las situaciones dadas dentro de la institución.

2.2.2. Métodos Empíricos

En el presente proyecto de investigación el método empírico se basa en recoger la mayor cantidad de datos mediante las técnicas de la entrevista y una guía de observación.

2.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Cualitativa

El enfoque que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación es cualitativo, ya que permitió evaluar las características y problemáticas organizacionales de la empresa FV AREA ANDINA S.A, dando la oportunidad de brindar soluciones en el objeto de estudio.

2.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. Entrevista semiestructurada

Se elaboró una entrevista semiestructurada, con un guion conformado de ocho preguntas de tipo abiertas a los colaboradores de la empresa en los diferentes niveles administrativo y operativo, con el fin de conocer a fondo el entorno donde se desarrolla las actividades y procesos.

2.4.2. Observación participativa

Se desempeñó una observación participativa ya que la autora del presente proyecto presta sus servicios a la empresa, con el objetivo de recopilar información relevante acerca del comportamiento y el clima laboral entre los trabajadores mediante una guía de observación.

2.5. SELECCIÓN DE MUESTRA

El tipo de muestreo que se utilizó fue no probabilístico por conveniencia ya que tiene una elevada representatividad y todos los miembros de la población pueden ser escogidos.

2.5.1 Universo

El universo en este trabajo de investigación está dirigido al 100% de los colaboradores del área de venta siendo 12 personas conformadas por 10 promotores 1 jefe de ventas y 1 gerente de ventas.

Capítulo 3

Propuesta

3.1. Justificación de la propuesta

La empresa FV - Área Andina S.A. situada en Sangolquí, la cual posee alcance a nivel nacional, dedicada a la fabricación y comercialización de griferías sanitarias, porcelana sanitaria y accesorios para baño.

Posee como una de sus políticas de calidad principales, el cumplimiento de los objetivos ya establecidos y progreso continuo en cuanto a los sistemas de gestión de calidad.

FV - Área Andina S.A. cuenta con canales de distribución entre los cuales se encuentran: distribuidores autorizados, seleccionados para la comercialización de sus productos en zonas definidas, pero sin exclusividad y las salas FV que se encargan de distribuir únicamente los productos de FV, es por esto que es necesario el diseño y la implementación de un Balanced Scorecard Operativo en el departamento de ventas donde actualmente existe la problemática.

Es por esto que la autora de la tesina ante la situación que presenta el departamento de ventas de la empresa FV, y con la información que se obtuvo mediante las técnicas de recopilación de datos, se va a diseñar el BSC con la finalidad y objetivos de establecer estrategias, metas a cumplir y las correcciones que se presenta en dicha área para mejorar la calidad de servicio para los clientes y así obtener una visión a largo plazo de mantener las políticas establecidas de la empresa.

ANALISIS DAFO Y CAPA

La autora de la tesina realizo un DAFO y un CAPA para conocer los puntos más importantes de la empresa FV como también las debilidades y fortalezas que esta posee, se realizó con dirección en el área de ventas para identificar factores externos e internos para así tomar acciones correctivas y estrategias con la finalidad de mejorar.

ANALISIS DAFO

DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none">• Falta de liderazgo.
<ul style="list-style-type: none">• Falta de compromiso del personal.
<ul style="list-style-type: none">• Subdivisión de grupos por falta de compañerismo lo que conlleva que no se puedan cumplir los objetivos propuestos, es decir, no cumplir con el presupuesto de las ventas.
<ul style="list-style-type: none">• El personal de ventas no se les provee capacitaciones, por lo tanto, no brindan una de información oportuna a los clientes.
<ul style="list-style-type: none">• El personal de ventas no posee estrategias referentes a las ventas, lo que en muchas ocasiones tienen dificultades de comunicación con el cliente.
<ul style="list-style-type: none">• Todos los meses no se cumplen el presupuesto mensual

AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none">• La competencia posee una mejor estructura a nivel organizacional
<ul style="list-style-type: none">• La competencia realiza capacitaciones de liderazgo, de gestión administrativa y de ventas de manera constante al personal del área comercial.
<ul style="list-style-type: none">• Mensualmente mejoran e implementan nuevas estrategias
<ul style="list-style-type: none">• El personal tiene la capacidad para resolver problemas de una manera ágil, por lo que posee la facultad de tomar decisiones, lo que permite que los tiempos de respuestas sean más efectivos.

FORTALEZAS:
<ul style="list-style-type: none">• Existe una infraestructura adecuada para sus actividades.
<ul style="list-style-type: none">• Los productos que comercializa cumplen con los estándares de calidad.
<ul style="list-style-type: none">• Créditos a los proveedores” Mayorista”

OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none">• Aumentar y fidelizar la cartera de clientes
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de ventas en un mediano plazo
<ul style="list-style-type: none">• Reducir los riesgos de clientes insatisfechos
<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la productividad del personal de ventas
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los canales de comunicación entre vendedores y jefe de ventas.

ANALISIS CAPA

CORREGIR DEBILIDADES:

- Diseño de un Balanced ScoreCard operativo en el departamento de ventas
- Capacitación a los colaboradores del área con temas referentes a liderazgo, clientes, estrategias entre otros puntos importantes para mejorar la relación de comunicación con clientes y compañeros de trabajos.
- Para mejorar el entusiasmo de los colaboradores, hacer recreaciones para relacionarse con el grupo de trabajo y tener una buena comunicación tanto como para el gerente y el jefe encargado.

AFRONTAR AMENAZAS:

- Mejorar el liderazgo, comunicación entre los colaboradores, incentivación y motivación en el área de ventas.
- Hacer capacitaciones semestralmente con el objetivo de mejorar los conocimientos de ventas, administrativos, de gestión y liderazgo

POTENCIAR FORTALEZAS:

- Garantizar una buena calidad de productos.
- Dar posibilidades de pagos, tomando en cuenta las necesidades del cliente.

APROVECHAR OPORTUNIDADES:

- Personal capacitado para establecer una buena comunicación con el cliente brindando así un servicio garantizado con productos de calidad.
- Aumentando y fidelizando la cartera clientes ofreciendo productos de calidad con flexibilidad de pagos, logramos así aumentar el % de clientes satisfecho y con ello la rentabilidad de la empresa.
- Al tener al personal capacitado se logra que puedan tener la capacidad de afrontar clientes insatisfechos y también la capacidad de afrontar este tipo de situación teniendo los conocimientos necesarios y reducir estos riesgos.

3.2 Precisiones de la propuesta

Ante la investigación realizada en la empresa FV - Área Andina S.A, la autora de la tesina evaluó toda la información que fue obtenida mediante las técnicas de recopilación aplicadas para poder así identificar los factores que influyen la problemática con la finalidad de restablecer y mejorar el área de venta por la cual está compuesto de la siguiente manera:

3.2.1 Título de la propuesta

“Diseño de un Balanced Scorecard Operativo en el departamento de Ventas de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A”

3.2.2 Objetivo de la propuesta

Elevar el nivel organización del departamento de ventas de la empresa FV ÁREA ANDINA S.A. de la ciudad de Guayaquil sector Urdesa central

3.2.3 Descripción de la propuesta

A través de investigaciones y métodos utilizados para analizar la situación actual de FV AREA ANDINA S.A, como la falta de liderazgo, compromiso de los colaboradores, desorganización, falta de gestión por parte del jefe de área, falta de capacitación a los colaboradores de nuevas técnicas de estrategias y atención al cliente, es por esto que se va a elaborar un diseño de Balanced ScoreCard operativo para detallar estrategias para el mejoramiento del área y del servicio del cliente.

El cronograma de actividades para su implementación son las siguientes:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 1 Cronograma de actividades

DETALLE	MESES								
	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENR	FEB	MARZ	ABRI	MAY
Análisis de necesidades	■	■	■						
Diseño del BSC				■	■	■			
Implementación								■	
Seguimiento									■

3.3. Factibilidad de aplicación

Con base en la investigación realizada, se determina que el diseño de BSC (Balanced ScoreCard) es factible en las siguientes áreas:

Operativo:

La empresa FV-AREA ANDINA S.A, cuenta con el personal adecuado y predispuesto para implementar este diseño de BSC, por otro parte, también el apoyo y respaldo de la entidad y del área de ventas y también con el compromiso del jefe del área, esto con la finalidad de mejorar los factores que influyen, estableciendo las estrategias adecuadas y tener una buena gestión, orden y comunicación entre los colaboradores.

Legal:

En la presente investigación fue muy importante indagar y aplicar las leyes que sustenten el proyecto en este caso haciendo referencia a la administración, organización, producción, sistema económico, entre otras, es por ello que está sujeta a la Constitución de la República del Ecuador en su Capítulo uno, Título XII, del sistema económico que conceptualiza la organización y el funcionamiento con la economía donde se brindara la eficiencia, solidaridad y calidad con la finalidad de tener oportunidades para acceder al trabajo y bienes y servicios.

Además, se ampara al Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una ética social, de la cual nos indica que hay que impulsar medidas para la prevención, control y sanción de conflictos además de proteger y promover los derechos de las personas en situación de movilidad humana.

Por otro lado, también en la Ley de compañías del Ecuador, Sección V, da a conocer los conceptos de la administración y su importancia y el cargo importante y la responsabilidad que tiene los administradores o gerentes que estarán obligados a llevar de forma ordinaria y prudente.

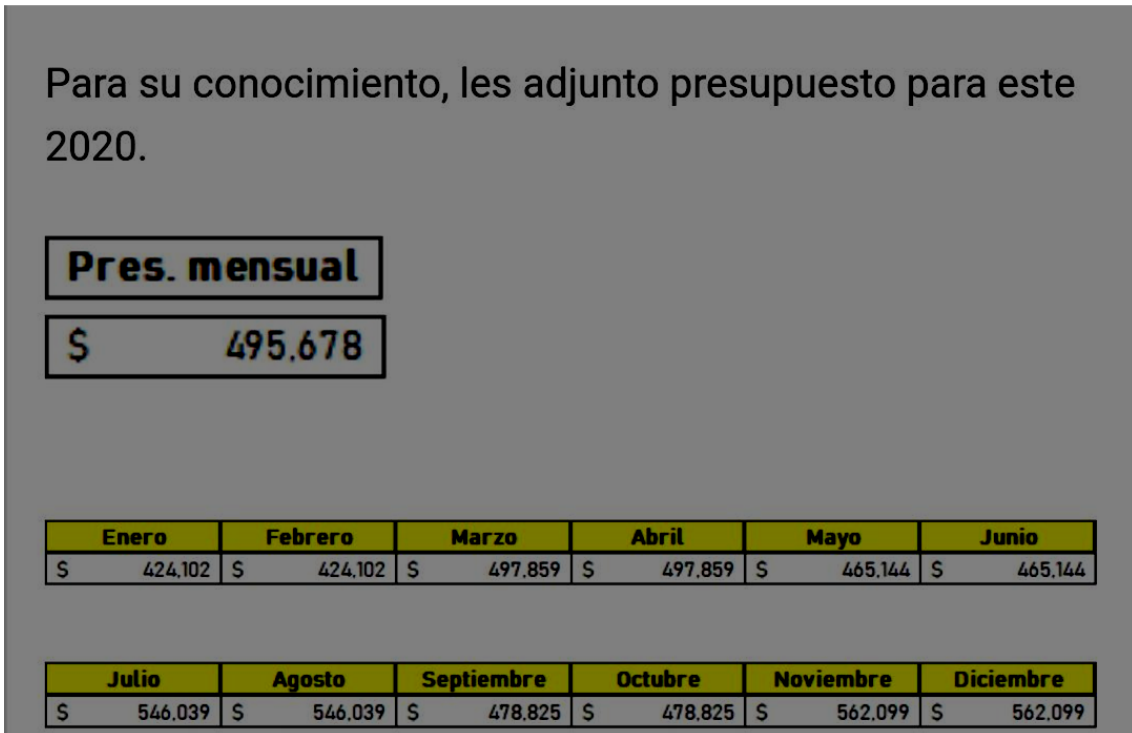
Técnica:

Es viable el proyecto porque se cuenta con las herramientas y equipos de implementación necesarios para el diseño del Balanced Scorecard para la empresa FV- AREA ANDINA S.A.

Económico:

El proyecto es económicamente rentable, a continuación, se adjunta el cuadro de presupuesto mensual

Figura 9 Presupuesto mensual



Presupuestario:

Después de calcular los costos tanto de los materiales de apoyo como también el break que se les ofrecerá a los trabajadores mientras se de las capacitaciones, el dinero a invertir son aceptables para la empresa FV-ÁREA ANDINA S.A, la inversión tiene un total de \$1.064,14 de lo cual está incluido el diseño y la inducción del Balanced Scorecard como también las capacitaciones, todo los materiales que se van a utilizar esta detallado en las tablas con su valores respectivos, además se ajusta al presupuesto de la empresa considerando que esto ayudara y beneficiara a mejorar la calidad de ventas y de sus clientes como también la relación de los colaboradores y la motivación de los mismos a cumplir las metas y objetivos establecidos mejorando así el liderazgo por parte de los jefes y gerentes con la finalidad de llevar una buena gestión.

Tabla 2 Tabla de valores de diseño e induccion

DISEÑO E INDUCCIÓN DE BALANCED SCORECARD/CAPACITACIONES				
CANT	CAPACITADOR	COSTO	DÍAS	TOTAL
1	Inducción del Balanced Score-Card	\$ 250,00	1	\$ 250,00
1	Capacitación de trabajo en equipo	\$ 150,00	1	\$ 150,00
1	Capacitación de ventas y gestión de clientes	\$ 150,00	2	\$ 300,00
1	Capacitación de Liderazgo empresarial	\$ 150,00	1	\$ 150,00
SUBTOTAL				\$ 850,00
TOTAL				\$ 850,00

Tabla 3 Materiales de apoyo

MATERIALES DE APOYO				
CANT	MATERIALES/ SUMINISTROS	COSTO UNITARIO	N. DÍAS	TOTAL
12	FOLLETOS CON INFORMACION	\$ 1,50	2	\$ 36,00
12	BOLIGRAFOS/ LÁPIZ	\$ 0,60	2	\$ 14,40
12	CARPETAS	\$ 0,70	2	\$ 16,80
12	CDS CON MATERIAL DE APOYO	\$ 1,20	2	\$ 28,80
SUBTOTAL 0%				\$ 96,00
SUBTOTAL 12%				\$ 11,52
TOTAL				\$ 107,52

Tabla 4 Break

BREAK				
CANT	PRODUCTOS	COSTO UNI-TARIO	N. DÍAS	TOTAL
12	SANDUCHES	\$ 2,50	2	\$ 60,00
3	JUGOS/LITRO	\$ 3,00	2	\$ 18,00
1	FUNDA DE VASOS	\$ 1,50	2	\$ 3,00
1	PAQUETE DE SERVILLETAS	\$ 1,00	2	\$ 2,00
1	CAFÉ/FRASCO	\$ 3,50	2	\$ 7,00
1	PAQUETE DE VASOS PARA CAFÉ	\$ 1,30	2	\$ 2,60
1	PAQUETE DE CUCHARAS	\$ 1,30	2	\$ 2,60
SUBTOTAL 0%				\$ 95,20
SUBTOTAL 12%				\$ 11,42
TOTAL				\$ 106,62

TOTAL DE PRESUPUESTO	\$ 1.064,14
-----------------------------	--------------------

3.4 Propuesta

El objetivo principal de esta investigación al realizar es de diseñar un Balanced Scorecard que va a permitir gestionar el desempeño de la empresa FV- ÁREA ANDINA S.A, ya que con ello se podrá corroborar si se está cumpliendo con las metas y objetivos establecidos por la entidad, este diseño se enfocara de manera especial en el departamento de ventas, de la cual se obtuvo toda la información necesaria que fue analizada para cumplir dicho fin.

Para el diseño del Balanced Scorecard se empezará con la elaboración de un mapa estratégico con ello se realizará la relación de causa y efecto que existen entre los objetivos y metas establecidos por la empresa actualmente, como antes mencionada se realizara en el área de venta.

Definición de los indicadores de gestión relacionados a los objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico:

- **Incrementar las ventas a partir del Tercer trimestre/Julio**

Meta: Aumentar un 2% por mes para lograr un 6% de crecimiento en el tercer trimestre del año 2021, en este caso el 1ero de Julio.

Indicador: Monto de ventas actuales sobre monto de ventas del mes anterior

Fuente: Ingreso de ventas obtenido del Estado de Resultados.

- **Objetivo Estratégico: Mejorar la Rentabilidad**

Meta: Reducción de costes de personal, implementación de nuevos productos, disminución de precio de venta y aumentar actividad.

Indicador: ROI- ROA y ROE

Fuente: La rentabilidad se la obtuvo del Estado de Resultados.

- **Objetivos Estratégicos: Mejorar y aumentar la lealtad de los clientes**

Meta: Lograr que al menos un 10% de los clientes durante el tercer trimestre del año 2021, sean de compra repetida en ese año o del anterior.

Indicador: Proporción de clientes estables

Fuente: Base de datos de clientes nuevos.

- **Objetivos Estratégicos: Cumplir los estándares de calidad y servicio**

Meta: Actualmente se tiene un 70% de cumplimiento, se espera aumentar un 5% en cada trimestre, para así lograr un 20% en el cumplimiento de los estándares.

Indicador: % de cumplimientos de calidad y servicio

Fuente: Encuestas/ Departamento de Marketing

- **Objetivos Estratégicos: Reducir quejas de clientes**

Meta: Actualmente se tiene un 10% de quejas de clientes esto se debe a que los colaboradores no están del todo apto para poder afrontar estas situaciones, de lo cual se planea reducir el 6%.

Indicador: N.- de quejas de clientes.

Fuente: Departamento de atención al cliente/ Solicitudes de reclamos

- **Objetivos Estratégicos: Satisfacción de clientes.**

Meta: Brindar toda la información necesaria al cliente de algún producto que desee comprar, también de otras posibilidades con diferentes costos que sea accesible para el consumidor y con ello aumentar el 10% de satisfacción.

Indicador: N.- de satisfacción de clientes/ tota de usuarios encuestados

Fuente: Encuestas

- **Objetivos Estratégicos: Estudio constante de las necesidades de los clientes**

Meta: Cumplir con las expectativas del cliente, esto va enlazado también con la satisfacción del consumidor ante mencionado, de lo cual se pretende aumentar un 10%.

Indicador: N.- cumplimiento de las necesidades del consumidor.

Fuente: Encuesta/Call Center

- **Objetivos Estratégicos: Ofrecer productos de calidad**

Meta: Garantizar al cliente que los productos que dispone la empresa son de calidad aplicando las tecnologías que ayudan a mejorar su funcionamiento, con ello disminuir la inconformidad de los productos un 8%.

Indicador: % de usuarios satisfechos con los productos.

Fuente: Departamento de calidad y bodega

- **Objetivos Estratégicos: Reducir tiempos de atención con el cliente**

Meta: Solucionar inconformidades a tiempo, y brindar todo lo necesario con palabras precisas que logre captar el cliente.

Fuente: Encuestas

- **Objetivos Estratégicos: Capacitación de los colaboradores/ mejorar gestión de ventas**

Meta: Capacitar a todo el personal del departamento de ventas de la cual posee 16 colaboradores, quienes se van a favorecer en incrementar los conocimientos relacionado al puesto de trabajo.

Indicador: % de colaboradores capacitados

- **Objetivos Estratégicos: Mejorar habilidades y competencias estratégicas**

Meta: Para el tercer trimestre del año 2021, la empresa busca tener un indicador sobre el 60%, cabe recalcar que hay una estimación que actualmente se encuentra en un 50%. Por lo que se pretende aumentar un 12.5% en cada trimestre.

Indicador: Eficiencia

- **Objetivos Estratégicos: Mejorar y desarrollar el liderazgo**

Meta: Actualmente el departamento de ventas no posee un liderazgo y esto conlleva a que los colaboradores no tengan motivación y compromiso con sus actividades, se presenta el individualismo no hay apoyo entre compañeros y no se logra llegar a las objetivos y metas establecidas, es por esto que se implementara capacitaciones trimestrales al Jefe y gerente de ventas con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo.

Indicador: Encuesta

Tabla 5 Balanced ScoreCard

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CÁLCULO	LINEA BASE N	META (AÑO N+1)	RESPONSABLE	RECURSO	FUENTE
FINANCIERA	INCREMENTAR LAS VENTAS A PARTIR DEL 3ER TRIMESTRE/2021	TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN EL AÑO 2020	$((\text{VENTAS}_{2021} - \text{VENTAS}_{2020}) / (\text{VENTAS}_{2020})) * 100$	40%	50%	JEFE FINANCIERO	ESTADO DE RESULTADOS	DEPARTAMENTO DE FINANZAS
	MEJORAR LA RENTABILIDAD		$\text{ROA} = (\text{UTILIDAD NETA} / \text{ACTIVOS}) * 100$, $\text{ROE} = (\text{UTILIDAD NETA} / \text{PATRIMONIO}) * 100$			JEFE FINANCIERO	ESTADO DE RESULTADOS	DEPARTAMENTO DE FINANZAS
CLIENTES	MEJORAR Y AUMENTAR LA LEALTAD DE CLIENTES	CANTIDAD DE CLIENTES NUEVOS INGRESADOS	$(\text{N. DE CLIENTES AÑO N} / \text{N. DE CLIENTES AÑO N-1})$	2	4	JEFE MARKETING	BASE DE DATOS DE CLIENTES NUEVOS	DEPARTAMENTO DE MARKETING
	CUMPLIR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y SERVICIO	CUMPLIMIENTOS DE LOS ESTÁNDARES	% DE CUMPLIMIENTOS DE CALIDAD Y SERVICIO	70%	90%	JEFE MARKETING	ENCUESTAS	DEPARTAMENTO DE MARKETING
	REDUCIR QUEJAS DE CLIENTES	CANTIDAD DE RECLAMOS Y DEVOLUCIONES	$\text{N. DE DEVOLUCIONES} / \text{RECLAMOS REALIZADOS} / \text{VENTAS}$	10%	6%	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	SOLICITUDES DE RECLAMOS	DEPARTAMENTO COMERCIAL
	SASTIFACCIÓN DE CLIENTES	CANTIDAD DE CLIENTES SATISFECHOS CON EL SERVICIO ENTREGADO	$\text{N. DE CLIENTES SATISFECHOS} / \text{TOTAL CLIENTES}$	70%	90%	JEFE MARKETING	ENCUESTAS	DEPARTAMENTO DE MARKETING

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CÁLCULO	LINEA BASE N	META (AÑO N+1)	RESPONSABLE	RECURSO	FUENTE
INTERNOS	ESTUDIO CONSTANTE DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	N. CUMPLIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR	2	4	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	ENCUESTAS	DEPARTAMENTO COMERCIAL
	OFRECER PRODUCTOS DE CALIDAD	REDUCIR LA INCONFORMIDAD DE LOS PRODUCTOS	% USUARIOS SATISFECHOS CON EL SERVICIO	10%	8%	JEFE DE CALIDAD	CONTROL DE INVENTARIO	DEPARTAMENTO DE CALIDAD Y BODEGA
	REDUCIR TIEMPOS DE ATENCIÓN CON EL CLIENTE	SOLUCIONES DE INCONFORMIDADES	TIEMPO DE ATENCIÓN	8MIN	6MIN	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	SOLICITUDES DE QUEJAS	DEPARTAMENTO MARKETING
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES	CAPACITACIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS	N. PERSONAS CAPACITADAS/TOTAL EMPLEADOS X 100			JEFE DE TALENTO HUMANO	PLAN DE CAPACITACIÓN	DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO
	MEJORAR HABILIDADES Y COMPETENCIA ESTRATÉGICAS	INCREMENTO SOBRE LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	N. PERSONAS CAPACITADAS/TOTAL EMPLEADOS X 100	50%	70%	JEFE DE TALENTO HUMANO	PLAN DE CAPACITACIÓN	DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO
	MEJORAR Y DESARROLLAR LIDERAZGO	CAPACITACIONES AL JEFE DE VENTAS Y GERENTE DE AMBIENTE LABORAL	N. PERSONAS CAPACITADAS/TOTAL EMPLEADOS X 100			JEFE DE TALENTO HUMANO	PLAN DE CAPACITACIÓN	DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO

Conclusiones

El análisis y recopilación de toda la información que se obtuvo mediante la investigación, nos permiten finalizar con lo siguiente, que es de vital importancia la realización del Cuadro de Mando Integral en una empresa, ya que es una herramienta que permite gestionar y monitorear las principales áreas de una empresa, con esto se puede optimizar de manera favorecida los procesos internos de la organización.

Es por esto que se aplicara un modelo de Balanced ScoreCard guiándonos con la estructura para consigo llevar una buena aplicación de la misma, obteniendo mejores resultados y estrategias, es por esto que se elaboró un mapa estratégico cuya finalidad es corregir los objetivos, planes de acción, para así obtener un eficaz funcionamiento.

Las funciones y objetivo de la aplicación del Balanced ScoreCard en la empresa FV AREA ANDINA S.A, es facilitar el desarrollo de reportes e información graficada que ayudara a mejorar la gestión, y así obteniendo una toma de decisiones en una ejecución fácil y sencilla.

Recomendaciones

Es muy importante que después de ser implementado el Balanced ScoreCard en la empresa, cuente con un seguimiento pertinente que permita que la información ingresada sea la situación real y actual que atraviesa en este caso dicha área.

Por otra parte, tener una constante capacitaciones a los colaboradores para que obtengan informaciones de los estándares de calidad, servicio al cliente, todo lo necesario para obtener un crecimiento de satisfacción con el consumidor.

También la parte directiva de la empresa FV AREA ANDINA S.A. este al tanto del uso correcto y el manejo de la información facilitada por el BSC, para garantizar y optimizar los procesos internos de la empresa, con los planteamientos de objetivos y finalmente con el éxito de la prestación de servicios.

Referencias Bibliográficas

- Alveiro, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista científica Misión del Futuro*.
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 53-70.
- Asanza, M., Miranda, M., Ortíz, R., & Espín, J. (2018). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-15.
- Balestri, L. A., Saravia, C. D., Poma, K., & Fuentes, V. (2003). La empresa como sistema y el empresario tradicional. *Ciencias Veterinarias*, 45-58.
- Barraycoa, J., & Lasaga, O. (2010). La competencia de Trabajo en equipo: más allá del corta y pega. *Vivat Academia*, 2-5.
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: Digital UNID.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Cabrera, H., Medina, A., Abad, J., Noriega, D., & Nuñez, Q. (2015). La integración de Sistemas de gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias de la información*, 3-8.
- Cámara, S. (2019). *Olucaro Dashboard: Desarrollo de plataforma web para la generación de cuadros de mando estratégico basados en la metodología de Balanced Scorecard*. España: Universidad de Castilla.
- Cardona, D., & González, O. (2011). El proceso administrativo: Una aproximación conceptual. *Revista Cultural Unilibre*, 62-68.
- CÓDIGO DE COMERCIO. (2019). *CÓDIGO DE COMERCIO*. QUITO: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Montecristi: Asamblea Constituyente.

- Delfín, F. L., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, 186-202.
- Díaz, I. A. (2015). *Cuadro de mando integral, control interno y evaluación de gestión estratégica en una entidad financiera de la ciudad de Córdoba*. Córdoba: Universidad nacional de Córdoba.
- Echeverri, M. (2017). *DETERMINACIÓN DE KPIs PARA DISMINUIR EL DESABASTECIMIENTO DE UNA COMERCIALIZADORA*. México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.
- FV S.A. (2016). <https://www.fvandina.com/fvecuador/>. Obtenido de <https://www.fvandina.com/fvecuador/empresa.html>
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración Estratégica: aplicación del cuadro de mando integral a una organización gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, 136-159.
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 379-389.
- LEY DE COMPAÑIAS. (2008). *LEY DE COMPAÑIAS*. QUITO: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.
- LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD. (2007). *LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD*. Quito: Constitución de la República Del Ecuador.
- LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. (2008). *LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR*. QUITO: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *ADMINISTER*, 5-15.
- Mio Ruiz, M. L. (2018). *“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA IAFAS*. LIMA: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.
- Mora, L., Durán, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 511- 520.
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. Suiza: ISO.
- Olarte, J. P., & García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica: balanced scorecard. *Revista Escuela de administración y negocios*, 49-76.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización. *Revista Complutense de Educación*, 15-35.
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO TODO UNA VIDA. (2017). *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO TODO UNA VIDA*. QUITO: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudios de las relaciones entre cultura, clima y fuerza laboral. *Revista Acción psicológica*, 226-239.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en valores*, 3-18.
- Stenheim, T., & Oivind, D. (2015). The balanced scorecard: a review of five research areas. *American Journal of Management*, 24-43.

Zamora, J. C., & Eguía, A. (2015). MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL BALAN-
CED SCORECARD. *TECTZAPIC*, 23-25.

4. Anexos

Anexo # 1. Guía de Observación

FV AREA ANDINA S.A.

Observador:

Fecha:

Dirección:

Generalidades	Sí	No	Observación
¿Existe buena comunicación con clientes, superiores, compañeros que propicie un ambiente laboral de cordialidad y respeto?			
Los colaboradores ¿asumen y transmiten el conjunto de valores organizacionales?			
¿En su comportamiento y actitudes demuestran sentido de pertenencia a la empresa?			
¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?			
¿El área de ventas tiene relación directa con las demás áreas de la empresa?			
¿Mantienen comunicación constante con los clientes relevantes?			
¿Posee la empresa algún sistema que permita pronosticar las ventas futuras?			

Anexo 1 Guia de Observacion

Anexo # 2. Entrevistas



Anexo 2 Formato de Entrevista

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

FV AREA ANDINA S.A.

La siguiente entrevista permite conocer la perspectiva del Gerente General, con respecto a la importancia del mejoramiento de los procesos y comunicación dentro del área de ventas de la empresa FV AREA ANDINA S.A.

1. ¿Cuáles son los objetivos de FV AREA ANDINA S.A.?
2. ¿Maneja algún tipo de herramienta o sistema para el control operativo dentro de la empresa?
3. ¿Realiza periódicamente una evaluación de desempeño a los colaboradores de FV AREA ANDINA S.A.? Si su respuesta es Si ¿Cómo lo realizan?
4. ¿Considera usted que las funciones de los colaboradores se encuentran claramente definidas?
5. ¿Considera usted que los colaboradores reciben retroalimentación de las funciones que realizan sobre la evaluación de su desempeño?
6. ¿Considera usted que los procesos de ventas son adecuados o necesitan redefinirse?
7. De acuerdo al organigrama, ¿Conoce usted las tareas y responsabilidades que posee cada colaborador?
8. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano de la empresa FV AREA ANDINA S.A.?

ENTREVISTA AL JEFE DE VENTAS DE LA EMPRESA

FV AREA ANDINA S.A.

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer los procesos de gestión administrativo que se llevan a cabo en el Departamento de Ventas de la empresa FV AREA ANDINA S.A.

1. ¿Considera usted que el departamento está cumpliendo con los objetivos propuestos? Si o no y ¿Por qué?
2. ¿Está de acuerdo usted en cómo está gestionado el departamento de Ventas, respecto a las metas que éste tiene encomendadas?
3. Dentro del Departamento de Ventas ¿Se realizan actividades para mantener elevado el nivel motivacional del personal?
4. ¿Cree usted que se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo dentro del departamento de Ventas?
5. El Departamento de ventas ¿cuenta con planes y acciones específicas que permiten el mejoramiento de las actividades de los colaboradores?
6. ¿Se maneja algún tipo de herramienta o sistema para el control operativo dentro del departamento de venta?
7. ¿Considera usted que se brinda beneficios equitativos a los colaboradores del departamento de ventas?
8. ¿El departamento de ventas trabaja en coordinación con el departamento de marketing para la planificación de sus ventas?

ENTREVISTA A LOS PROMOTORES DE VENTAS DE LA EMPRESA

FV AREA ANDINA S.A.

La siguiente entrevista tiene como objetivo evaluar a los promotores de ventas para conocer los niveles de satisfacción y motivación que poseen para mejorar el desempeño de las funciones dentro de la empresa.

1. ¿Usted cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
2. ¿Siente usted que sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?
3. ¿Cree usted que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?
4. ¿Recibe usted retroalimentación sobre las labores que realiza?
5. ¿Se siente usted acogido por sus compañeros de área o departamento?
6. ¿Piensa usted que las funciones de su cargo en la empresa pueden mejorar?
7. ¿Considera usted que su jefe inmediato posee una actitud abierta respecto a los puntos de vista y escucha de las opiniones referente a cómo llevar a cabo sus funciones?
8. ¿La empresa FV AREA ANDINA S.A. tiene una política de venta, usted las conoce?