



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

“Implementación del modelo Balance Scorecard en la Empresa consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda.”

ELABORADO POR:

Ing. Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde

Previa a la obtención del Grado Académico de:

MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Econ. Uriel Hitamar Castillo Nazareno, MSc. PhD.

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre de 2022.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ing. Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en FINANZAS Y ECONOMÍA

EMPRESARIAL

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre de 2022.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Uriel Hitamar Castillo Nazareno, MSc. PhD.

REVISORES:

Ing. Eddy Piguave Bohórquez

Econ. David Coello Cazar, Mgs

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.



SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Implementación del modelo Balance Scorecard en la Empresa consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda.” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre de 2022.

EL AUTOR

Ing. Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulado: “Implementación del modelo Balance Scorecard en la Empresa consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre de 2022.

EL AUTOR

Ing. Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Virgen María por bendecirme con una segunda oportunidad de vida; por guiarme a lo largo de mi existencia y ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Agradezco de todo corazón al personal docente de la Maestría en Finanzas y Economía Empresarial, por impartirme sus conocimientos, sus virtudes, paciencia y constancia; sin los cuales, este trabajo de investigación no hubiese sido factible. En especial a mi tutor Econ. Uriel Castillo, Mgs. PhD, que supo guiarme en su elaboración. A mis revisores Ing. Eddy Piguave Bohórquez y Econ. David Coello Cazar, Mgs., quienes aportaron con información valiosa para poder culminar mi trabajo de titulación.

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación va dedicado a ustedes, que han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles de mi vida y durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy, que concluyo mis estudios, dedico a ustedes este logro; mis amados padres, esposo, hijos y nieto. Orgullosa de mí por haber alcanzado esta meta tan anhelada. Gracias por sus consejos y apoyo.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Aspectos generales de la empresa consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda....	2
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivos específicos.....	5
2. Marco teórico y conceptos fundamentales	5
3. Situación actual de la empresa.....	8
Planificación estratégica	8
Análisis de los procesos de Cabrera & Andrade.....	10
Análisis a la situación financiera	11
Análisis a los niveles de satisfacción de los clientes	13
Análisis a procesos de capacitación, niveles de formación y aspectos tecnológicos en Cabrera & Andrade	14
DAFO de Cabrera & Andrade	15
4. Balance Scorecard para Cabrera & Andrade Cía. Ltda.	19
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	33
Anexos	37
Anexo 1. Entrevista.....	37
Anexo 2. Resultados de la encuesta.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Estructura organizacional de Cabrera & Andrade</i>	9
Figura 2. <i>Flujograma del proceso de Cabrera & Andrade</i>	10
Figura 3. <i>Medio por el cual se enteran los clientes de servicios de la empresa</i>	38
Figura 4. <i>Factor clave para optar por los servicios de la empresa</i>	38
Figura 5. <i>Calificación de los servicios de la empresa</i>	38
Figura 6. <i>Clientes que volverían a contratar servicios de la empresa</i>	39
Figura 7. <i>Clientes que recomendarían a otras personas</i>	39
Figura 8. <i>Nivel de conocimiento de los asesores</i>	39
Figura 9. <i>Trato recibido por los asesores</i>	40
Figura 10. <i>Interés por publicar en una revista científico-académica</i>	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Estado de resultados de los años 2018-2019-2020</i>	11
Tabla 2. <i>Sueldos de colaboradores de Cabrera & Andrade Cía. Ltda.</i>	12
Tabla 3. <i>Procesos de capacitación, niveles de formación en Cabrera & Andrade</i>	15
Tabla 4. <i>Características e inversión en tecnología en Cabrera & Andrade</i>	15
Tabla 5. <i>DAFO de Cabrera & Andrade Cía. Ltda.</i>	16
Tabla 6. <i>Mapa estratégico para Cabrera y Andrade Cía. Ltda.</i>	20
Tabla 7. <i>Objetivos estratégicos e indicadores clave de Cabrera & Andrade Cía. Ltda.</i>	21
Tabla 8. <i>Tablero de control</i>	23
Tabla 9. <i>Actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas de Cabrera & Andrade</i>	25
Tabla 10. <i>Calendario de implementación del BSC para Cabrera & Andrade</i>	30

RESUMEN

El presente ensayo surge de la necesidad de dar cuenta de la experiencia de implementar una herramienta administrativa en un contexto micro-empresarial local. En tal sentido, tiene como objetivo diseñar y proponer el modelo de gestión Balance Scorecard (BSC) en la Consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca, para el período 2021-2023. El trabajo asume un enfoque cualitativo - cuantitativo (mixto), para lo cual aplica las técnicas de revisión bibliográfica-documental y estudio de casos. A su vez, la información obtenida por medio de las técnicas de la encuesta y la entrevista permitió sustentar la propuesta de gestión. El principal resultado que se obtiene a partir del desarrollo del trabajo es que el BSC se constituye en una herramienta de gestión que puede aplicarse por cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, participación en el mercado o servicio que ofrece. Es así que, en el caso de la empresa analizada, el BSC permitió organizar sus objetivos estratégicos en un esquema coherente de causa y efecto, donde cada acción inicial apuntala las metas financieras y económicas.

Palabras clave: Balance Scorecard, microempresa, gestión empresarial, indicadores.

ABSTRACT

This essay gives an account of the experience of implementing a management tool in a local micro-business context. In this sense, its objective is to design and propose the Balance Scorecard (BSC) management model at the Cabrera & Andrade Cía. Ltda. of the city of Cuenca, for the period 2021-2023. The work assumes a qualitative - quantitative (mixed) approach, for which it applies the techniques of bibliographic-documentary review and case studies. In turn, the information obtained through the survey and interview techniques allowed to sustain the management proposal. The main result obtained from the development of the work is that the BSC becomes a management tool that can be applied by any type of organization, regardless of its size, market share or service it offers. Thus, in the case of the analyzed company, the BSC made it possible to organize its strategic objectives in a coherent cause and effect scheme, where each initial action underpins the financial and economic goals.

Keywords: Balance Scorecard, microenterprise, business management, indicators.

INTRODUCCIÓN

Aspectos generales.

La Consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda. es una empresa especializada en el manejo multidisciplinario de distintos proyectos culturales y académicos; constituida legalmente el 6 de junio de 2012 con la finalidad de ofrecer servicios profesionales especializados en capacitación y asesoramiento a la comunidad cuencana y nacional.

La empresa, cuya misión es convertirse en líder en servicios de consultoría, capacitación y transferencia tecnológica en materia de gestión e investigación. Esta, no ha diseñado estrategias que estén sistemáticamente alineadas; por el contrario, las acciones y estrategias elaboradas e implementadas han respondido a situaciones económicas o a otros factores coyunturales. Lo que significa un riesgo para el desenvolvimiento futuro de la entidad, pues se estaría dejando mucho espacio para la improvisación. A su vez, la revisión de su planificación estratégica, su estado de resultados, los resultados de una encuesta y el diálogo mantenido por medio de las entrevistas permitió identificar que la situación actual de la empresa, desde sus cuatro perspectivas, presenta las siguientes particularidades:

- Perspectiva financiera: los niveles de ingresos y de ventas han tenido un aumento de únicamente 8 puntos porcentuales en los últimos tres años. A su vez, el índice de rentabilidad solo llegó a 0.88, sin sobrepasar los límites mínimos esperados por la empresa.
- Perspectiva clientes: actualmente, el 100% de los clientes asegura que volvería a contratar los servicios de la empresa, mientras que el 88.5% recomendaría los servicios de la empresa a otras personas. Ello habla bien de la fidelidad de los clientes. Por su parte, la satisfacción de los clientes, si nos atenemos a los resultados de la encuesta, estaría bastante alta, puesto que el 65.4% califica a los servicios de la empresa como excelente, seguido del 30.8% que lo califica de muy bueno. Por último, el 57.7% de los clientes actuales de Cabrera & Andrade estarían interesados en publicar en una revista académico-científica.
- Perspectiva procesos: la revisión al proceso desarrollado por la empresa para la entrega de sus servicios de asesoría y consultoría permitió diseñar un flujograma, el mismo que no registra todas las situaciones que puedan generarse durante el

trabajo con los clientes. A su vez, el diálogo mantenido con uno de los colaboradores, permitió determinar que, actualmente, el proceso de recepción, revisión, aprobación y publicación de los artículos académicos para la revista académica, no es el más óptimo.

- Perspectiva aprendizaje y desarrollo: 30% del personal que labora en Cabrera & Andrade fue capacitado en el año 2020 y sólo el 50% en el periodo 2018-2020. A su vez, solo el 25% tiene conocimientos metodológicos a nivel predictivo, el restante 75% solo llega a los niveles explicativo, relacional y descriptivo. Finalmente, la empresa no ha realizado ninguna inversión significativa en tecnología desde el año 2017, a excepción del presupuesto destinado a mantenimiento de las tecnologías existentes.

Frente a la situación descrita se plantea la necesidad de implementar un modelo de gestión que permita organizar y sistematizar todos los procesos de la empresa. De ahí que el *Balance Scorecard* (BSC) se constituye en una herramienta útil. El BSC es un enfoque multidimensional (Kaplan y Norton, 2001), que busca evaluar el rendimiento corporativo bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje (Kaplan y Norton, 2007), de modo que llega a confirmarse como la herramienta más adecuada para unir la visión, la misión y la estrategia (Bastidas y Ripoll, 2003).

El BSC ofrece a administradores y gestores una visión precisa de la empresa, aspecto clave para respaldar el sistema de control de gestión y para fortalecer el grado de competitividad a largo plazo, tal como señala Vega (2015). Al mismo tiempo, posibilita enfocarse en aquellos indicadores que refieren a procesos críticos como los siguientes: planes de negocio, distribución de los recursos económicos, materiales y humanos; estrategias y actividades necesarias, feedback y evaluación, conocimientos y formación, conductas asumidas frente a clientes internos, externos y *stakeholders* (Ramón, 2012).

La aproximación bibliográfica a experiencias y estudios previos evidencia las ventajas y beneficios que trae consigo la aplicación del BSC. Durraui et al. (2000) constataron que aplicar el BSC en una empresa especializada en la fábrica de calculadores contribuye a la alineación en los aspectos financieros, comerciales y tecnológicos. Malina y Selto (2001) evidenciaron la utilidad del BSC como dispositivo efectivo para controlar la estrategia corporativa. Imelda (2004) creó un sistema de BSC para entidades públicas filipinas, el cual confirmó una posible mejoría de los resultados económicos y financieros

para las empresas participantes. Montoya (2004) aplicó el BSC en los procesos de gestión administrativa de organizaciones argentinas, a partir de lo cual estableció que esta herramienta permite a los distintos niveles de dirección empresarial enfocarse hacia los niveles críticos de la organización. Möller y Schaltegger (2005) estudiaron la relación entre el BSC y su relación con la sostenibilidad, destacando como beneficio el hecho que ayuda a vincular todos los pilares relacionados a los aspectos sustentables. Hu y Huang (2005) emplearon el BSC junto con las TICs y evidenciaron el éxito financiero en ciertas compañías chinas. Kim et al. (2003) constataron la efectividad del BSC en la administración del cliente. Nogueira y otros (2009), diseñaron un sistema de BSC en una empresa informática, que contribuyó a que el equipo directivo identificase de manera completa el funcionamiento de los elementos clave para la gestión empresarial; lo cual permitió corregir ciertas desviaciones que estaban alterando metas y objetivos. Finalmente Abad (2019), posterior a la aplicación del BSC a la planeación estratégica de un banco privado, concluyó constatando que esta herramienta de gestión proporcionó a los administradores de la entidad bancaria una visión completa de la entidad.

A su vez, en el contexto ecuatoriano también se identificaron experiencias previas en torno a la aplicación del BSC en distintos tipos de organizaciones; para ejemplificar esto se refieren a continuación estudios recientes: Soto (2019) diseñó y aplicó la herramienta con el fin de evaluar y mejorar la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación de la parroquia de Pascuales, obteniendo como resultado que la percepción de colaboradores y directivos mejoró en aspectos clave de la gestión administrativa. También resultados positivos fueron evidenciados por Oyaque et al. (2020), en su aplicación del BSC en la obra social Sopeña Oscus, a partir de lo cual se constató mejorías en la toma de decisiones, control de procesos y en la aplicación de indicadores de gestión y financieros. Así mismo, Santistevan et al. (2020) aplicaron el BSC en la empresa alimentos balanceados Coprobalan S.A., de la ciudad de Manta, provincia de Manabí; constatándose que los colaboradores adquirieron un grado muy alto de conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, así como un mayor desempeño laboral y una más alta motivación. La revisión a tres tipos de empresas (una pública, una ONG y una privada) permite constatar la efectividad de esta herramienta de gestión administrativa.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar y proponer el modelo Balance Scorecard para la Consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda., con el fin de asegurar una eficiente generación de valor empresarial en el periodo 2021-2023.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación empresarial actual de la Consultora Cabrera & Andrade.
- Definir los objetivos estratégicos clave, con sus respectivos indicadores, para Cabrera & Andrade.
- Establecer las actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas del BSC, para Cabrera & Andrade.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES

La **teoría de la organización** se refiere al conjunto de conceptos interrelacionados y definiciones que explican el comportamiento de individuos o grupos o subgrupos, quienes interactúan entre sí para realizar actividades destinadas a la consecución de un objetivo común (Sexton, 1977). En otras palabras, la teoría organizacional estudia el efecto de las relaciones sociales entre los individuos dentro de la organización junto con sus acciones sobre la organización en su conjunto. Además, estudia los efectos del entorno empresarial interno y externo, en aspectos como: político, legal, cultural, etc. (Álvarez, 2013). El término organización se refiere al grupo de personas que se reúnen para realizar un conjunto de tareas con la intención de lograr los objetivos comunes. La organización se basa en el concepto de sinergia, lo que significa que un grupo puede hacer más trabajo que un individuo trabajando solo.

Por lo tanto, para estudiar las relaciones entre los individuos que trabajan juntos y su efecto general en el desempeño de la organización, se explica bien a través de las teorías organizacionales. Las teorías organizacionales más importantes se describen a continuación:

Según la **teoría neoclásica**, la organización es el sistema social y su desempeño se ve afectado por las acciones humanas (Pineda, 2008). Este enfoque a menudo se denomina «teoría del comportamiento de la organización» o enfoque de «relaciones humanas» en las organizaciones (Salazar, 2016). La teoría neoclásica postula que una organización es la combinación de las formas formales e informales de organización, lo cual es ignorado por la teoría organizacional clásica. La estructura informal de la organización formada debido a las interacciones sociales entre los trabajadores afecta y se ve afectada por la estructura formal de la organización. Por lo general, existen los conflictos entre el interés organizacional e individual, por lo que surge la necesidad de integrarlos (Macagnan, 2013). La teoría neoclásica afirma que un individuo está motivado de manera diversa y quiere satisfacer ciertas necesidades. El trabajo en equipo es el requisito previo para el buen funcionamiento de la organización, y esto solo se puede lograr a través de un enfoque conductual, es decir, cómo los individuos interactúan y responden entre sí (Pineda, 2008).

Con respecto a la **teoría administrativa**, ésta se basa en el concepto de departamentalización, lo que significa que las diferentes actividades a realizar para lograr el propósito común de la organización deben identificarse y clasificarse en diferentes grupos o departamentos, de manera que la tarea se pueda realizar de manera efectiva (Kiggundu et al., 1983). A diferencia de la teoría de la gestión científica de Taylor, aquí el enfoque principal es cómo está estructurada la gestión de la organización y qué tan bien están organizados los individuos en ella para realizar las tareas encomendadas (Wren et al., 2002). La teoría administrativa se enfoca en, primero, mejorar la eficiencia de la gestión (Tovar, 2009), y luego, en hacer que los trabajadores individuales aprendan los cambios e implementen aquellos en sus trabajos de rutina. En el caso de la teoría de la gestión científica, se enfatiza en mejorar la eficiencia de los trabajadores a nivel operativo primero, lo que a su vez mejora la eficiencia de la gestión (Wren et al., 2002).

En conclusión, los científicos de diferentes campos han hecho importantes contribuciones a la teoría moderna. Destacan la importancia de la comunicación y la integración de los intereses individuales y organizativos como requisitos previos para el buen funcionamiento de la organización. Una estructura organizativa juega un papel vital en el éxito de cualquier empresa. Por lo tanto, las teorías organizacionales ayudan a identificar la estructura adecuada para una organización, lo suficiente como para hacer frente a los problemas específicos.

Ahora, respecto al BSC, su elaboración e implementación requiere cuatro fases fundamentales (Kaplan y Norton, 2007): 1) El establecimiento de las características de la empresa; 2) la arquitectura de los indicadores; 3) un sistema informático; y 4) transferir los datos a todos los niveles de la empresa de modo que exista un feedback. Se usa ampliamente en empresas, industrias, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo (Norreklit, 2000, pág. 12).

El BSC mira a las entidades y organizaciones desde cuatro perspectivas, al tiempo que diseña objetivos, indicadores (KPI) y estrategias (acciones) en relación con cada uno de estos puntos de vista: 1) Financiero: esta perspectiva considera el desempeño financiero de la organización y el uso de recursos económicos. 2) Cliente / *Stakeholder*: esta perspectiva considera el desempeño organizacional desde el punto de vista del cliente u otras partes interesadas clave a las que la organización está enfocada en servir. 3) Proceso interno: visualiza el desempeño de la organización a través de los lentes de la calidad y la eficiencia relacionados al producto o servicio. 4) Capacidad organizativa: visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de capital humano, infraestructura, tecnología, cultura y otras capacidades que son clave para el desempeño innovador (Montoya, 2004, p. 25). Para elaborar un BSC eficaz resultan indispensables el acuerdo y el respaldo de la gerencia y la alta dirección, las cuales serán responsables de identificar y concordar en todos aquellos propósitos y fines fundamentales del emprendimiento (Banker et al., 2010).

En el cuadrante de la perspectiva financiera, se pregunta: “¿Cómo se ve el rendimiento del equipo de la organización para los accionistas?” El enfoque está en el desempeño financiero de la compañía como esencial para su supervivencia a largo plazo. Desde la perspectiva del cliente se trata de considerar los efectos de las políticas de recursos humanos en los consumidores. Se plantea la pregunta: “¿Cómo se ve el personal ante los clientes?” Los clientes valoran un entorno empresarial amigable y comunicativo, por lo que mantener al personal positivo y extrovertido es esencial para medir el éxito financiero. La perspectiva del proceso de negocio responde a dos preguntas, “¿Qué tan efectiva es la organización en sus operaciones internas?” y “¿Dónde debe sobresalir la organización para seguir siendo rentable?” Aquí se considera una perspectiva interna y se mide el desempeño del personal contra los objetivos que la empresa ha establecido. Por su parte, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca responder a la siguiente pregunta: “¿Qué puede hacer la organización para mejorar?” En lugar de centrarse en el

rendimiento pasado y las tendencias actuales, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el desarrollo de los empleados de la empresa. Se busca crear un ambiente abierto donde los colaboradores se sientan libres de plantear problemas y soluciones.

Por su lado, el mapeo estratégico permite visualizar y comunicar cómo la organización crea valor (Bastidas y Ripoll, 2003, p. 18). Por cada objetivo, al menos un Indicador Clave de Desempeño (KPI) será identificado y rastreado a lo largo del tiempo (Ittner et al. 2003, p. 321). Los KPI indican el progreso hacia un resultado deseable; supervisan la implementación y la efectividad de las estrategias de una organización (Niven, 2002), al tiempo que determinan la brecha entre el desempeño real y el objetivo y la eficacia de la organización y la eficiencia operativa. Durante la creación del mapa estratégico y la implementación de los KPI, es necesario tener en cuenta las diferencias de cada organización (Durraui et al., 2000, p. 123). El mapa no debe orientarse solo hacia la orientación de la ganancia o la calidad, sino que debe centrarse en la orientación del cliente, ya que los empleados están estrechamente en contacto con los clientes. Entre los objetivos a considerar, están: hacer frente a las quejas de los clientes, proporcionar un buen servicio al cliente e información, resolver los problemas de manera rápida, eficiente (González, 2009, pág. 99). El mapa estratégico se divide en dos partes: La primera, está estrechamente relacionada con los procesos de apoyo de la educación continua, que traen como beneficio la comunicación efectiva del valor corporativo (Bastidas y Ripoll, 2003). Se podrían incluir objetivos parciales, los cuales están directamente relacionados con el sistema de capacitación en la organización. La segunda parte del mapa estratégico está orientada a la creación de valor en la cadena de organización; es decir, lo que la empresa ofrece a sus clientes. Es esencial orientarse en el compromiso mutuo y la necesidad de utilizar la orientación interna del cliente con el objetivo de satisfacer al cliente externo.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Al analizar la situación actual de la empresa Consultora Andrade y Cabrera es necesaria la exposición de todos los detalles de los procesos fundamentales.

Planificación estratégica

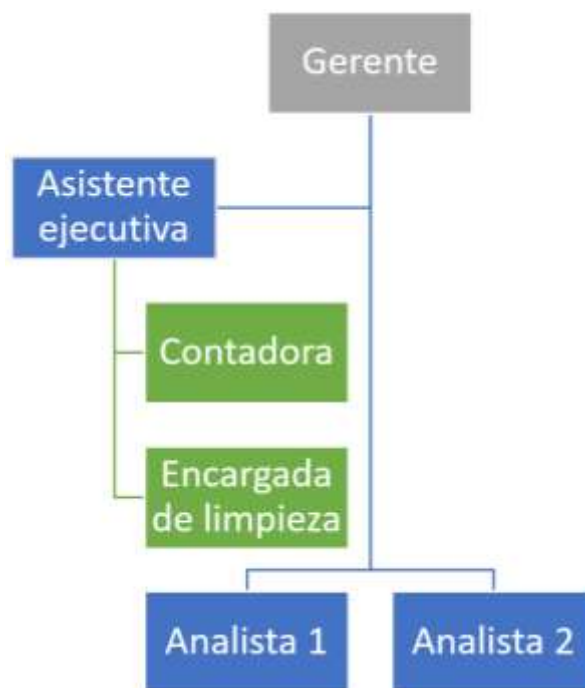
Se procedió a desarrollar, en primer lugar, una revisión a la planeación estratégica de la empresa. Tal revisión permitió identificar su Visión; esta es: “Convertirnos en líderes en servicios de consultoría, capacitación y transferencia tecnológica en materia de

gestión e investigación”. Por su parte, la Misión señala lo siguiente: “Pasar de consumidores a ser generadores de conocimientos, integrando las más diversas disciplinas y contribuyendo a fortalecer la investigación nacional e internacional.” Respecto a los principios que guían el accionar diario de la empresa, estos se definen de la siguiente manera:

- Cabrera & Andrade es una empresa que responde a la creación cultural, promoción e invención científica y tecnológica para aportar soluciones a problemas mediante la consultoría profesional.
- Es una consultora abierta a todas las corrientes de pensamiento, mediante el aprovechamiento de las múltiples formas en las que se manifiesta la razón.

Figura 1

Estructura organizacional de Cabrera & Andrade



Fuente: Cabrera & Andrade

Tal como se observa, tanto la misión como la visión y los principios se encuentran diseñados de manera que resultan factibles de ejecutar y cumplir, sin que esto signifique que resulten cómodos o poco ambiciosos. Esto da pie para establecer que esta es una empresa que tiene a la innovación y a la actualización constante como unas de sus premisas; lo que conlleva a prever su apertura a la implementación de un modelo como

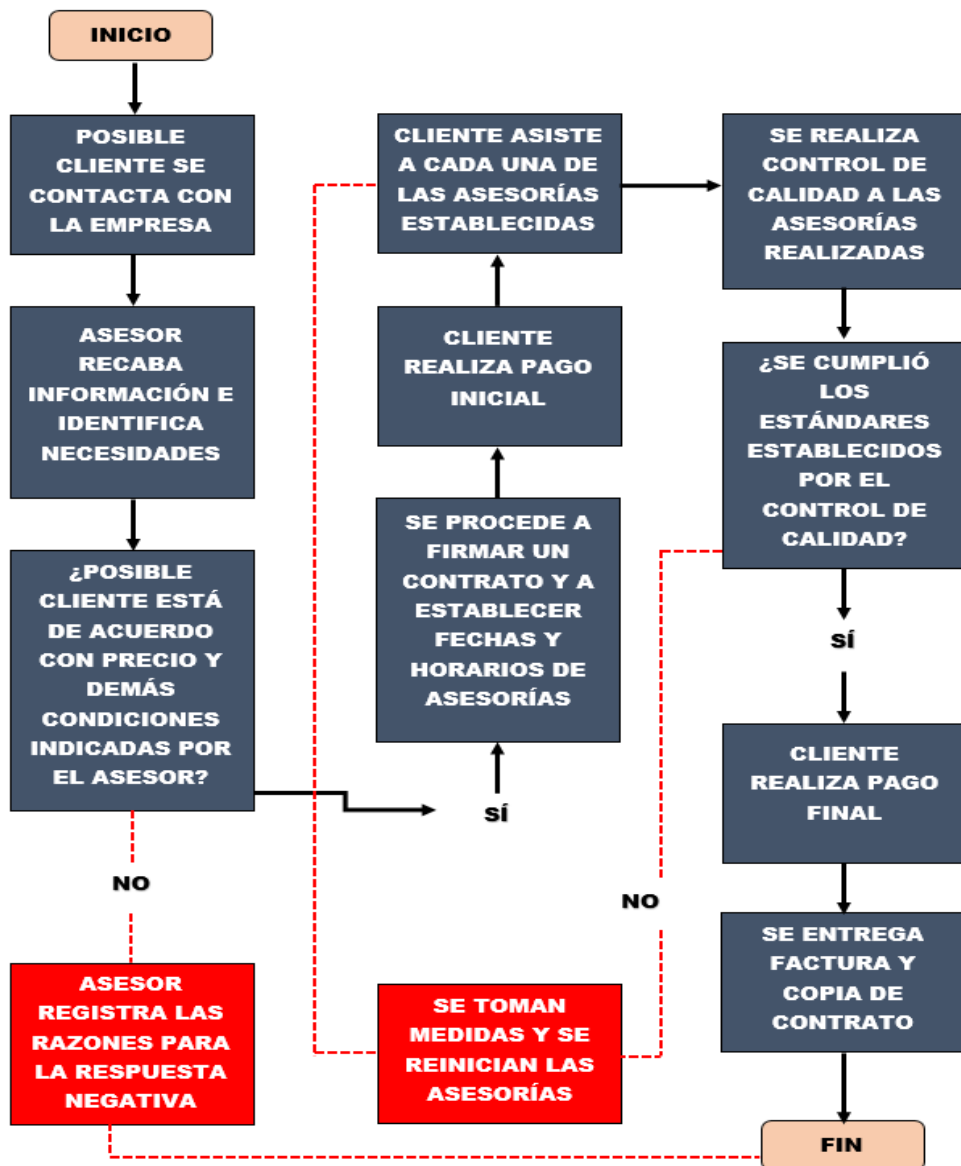
el *Balance Scorecard* a sus procesos operativos y empresariales. Por su parte, la estructura organizacional de la empresa (ver figura 1) evidencia que se cuenta con un equipo de colaboradores reducido, pero el indispensable para cumplir cada uno de los procesos y actividades requeridos.

Análisis de los procesos de Cabrera & Andrade

Para analizar el proceso que lleva a cabo la empresa para entregar sus servicios de asesoría a sus clientes, se recurrió a la información proporcionada por el gerente en la entrevista (ver anexo 1). A partir de dicha información se elaboró el siguiente flujograma:

Figura 2

Flujograma del proceso de Cabrera & Andrade



Fuente: Cabrera & Andrade

Tal como se observa en la figura anterior, la empresa únicamente ha identificado aquellos aspectos que resultan más recurrentes durante el proceso de entrega de servicios; sin considerar aquellos otros que pueden darse durante los imprevistos que suelen surgir. En tal sentido, resulta necesario establecer unos procesos que sean más pertinentes para cualquier situación de la empresa. A su vez, las entrevistas con los distintos colaboradores de la empresa, permitió identificar que los procesos muestran ciertas deficiencias, especialmente en lo que respecta a los tiempos de entrega. Esto también pudo constatarse a través de las entrevistas realizadas a los colaboradores (ver anexo 1); las que, además, permitieron conocer que la empresa está actualmente en proceso de implementar un proyecto de publicación, el cual consiste en una revista científica. La revista tendrá, por su parte, su propio proceso, el cual deberá resultar competitivo y eficiente respecto a otras propuestas editoriales y académicas existentes.

Análisis a la situación financiera

A continuación, se revisan y analizan el estado de resultados de forma comparada entre los años 2017 al 2020.

Tabla 1

Estado de resultados de los años 2018-2019-2020

	2017	2018	2019	2020
Ingresos		66355,2	74649,6	82944
(-) Costos Directos		15960	17364	18913,68
Margen bruto		50395,2	57285,6	64030,32
Gastos operacionales				
Gastos de personal		44400	44400	44400
Gastos Administrativos		2400	2610	2846,16
Depreciación		700,008	1399,92	2100
Total Gastos Operacionales		47500,008	48409,92	49346,16
Utilidad (antes de Impuestos)		2895,192	8875,68	14684,16
Part. Trabajadores (15%)		434,2788	1331,352	2202,624
Impuesto sobre la renta (22%)		636,94224	1952,6496	3230,5152
Utilidad neta		1823,97096	5591,6784	9251,0208
(+) Depreciación		700,008	1399,92	2100
Flujo de efectivo neto		2523,97896	6991,5984	11351,0208
Inversión inicial	18800			
Flujo de efectivo neto	-18800	2523,97896	6991,5984	11351,0208
Tasa				25%
Año	0	1	2	3
Flujo de efectivo neto	-18800	2523,97896	6991,5984	11351,0208
Índice de rentabilidad				0,883026423
VALOR ACTUAL NETO (VAN)				-6494,47
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)				4%

Fuente: Cabrera & Andrade Cía. Ltda.

En primer lugar, se observa que las actividades de la empresa generan unas ventas anuales de \$66.355 (2018), \$74.649 (2019) y \$82.944 (2020); ingresos que provienen exclusivamente de la prestación de los servicios de consultoría profesional y que evidencian un crecimiento de 8 puntos porcentuales, entre el año 2018 y el 2020. Sin embargo, también se observa un incremento de 8 puntos porcentuales en los costos directos necesarios para la producción de los servicios entregados.

Por su parte, se constata que el rubro correspondiente a gastos de personal se ha mantenido estable durante los tres últimos años, lo que significa que no ha existido un aumento o una disminución en los ingresos, lo que a su vez refleja la situación económica de la empresa. Estos rubros se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 2

Sueldos de colaboradores de Cabrera & Andrade Cía. Ltda.

Colaborador	Presupuesto mensual	Presupuesto anual
Gerente	1.200	14.400
Analista 1	700	8.400
Analista 2	700	8.400
Asistente ejecutiva	500	6.000
Contadora	400	4.800
Encargado de limpieza	200	2.400
TOTAL	3.700	44.400

Fuente: Cabrera & Andrade Cía. Ltda.

La suma de lo que corresponde a gastos de personal, gastos administrativos y depreciación se resta del margen bruto, lo cual genera la utilidad libre de impuestos. A este valor se le resta lo que corresponde a la participación de los trabajadores (15%) y al impuesto sobre la renta (22%), lo cual generó una utilidad neta de \$1.823 en el primer año, \$5.591 en el 2019 y \$9.251 en el 2020.

Para el cálculo del flujo neto de efectivo, que es el valor con el cual se puede calcular tanto el índice de rentabilidad (IR) del negocio como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), se suman los valores correspondientes a depreciaciones, a partir de los cual surgen los cuatro valores clave a considerarse: -18.800, que corresponde a la inversión inicial que la empresa hizo en el 2017, y \$2.523 (2018), \$6.991 (2019) y \$11.351 (2020).

A partir de estos datos la empresa ha calculado el índice de rentabilidad, que consiste en un método de valoración de inversiones que nos permite medir el valor actualizado de los cobros generados por cada unidad monetaria invertida en la empresa Cabrera & Andrade. A partir de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$I.R. = \frac{VA}{CF_0} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{CF_0}$$

La empresa obtuvo un IR de 0,88, que tal como plantea la teoría económica, evidenciaría que la empresa todavía no ha logrado generar una rentabilidad por cada dólar invertido, sino que existe un desfase en términos de rentabilidad. Esta situación negativa se reafirma al calcularse tanto el VAN como el TIR. El primero consiste en traer todos los flujos de caja al momento actual, considerando una tasa de interés del 25% establecido por la empresa; lo que arrojó un valor negativo de \$-6494,47, mientras que la TIR obtenida fue del 4%, es decir, 19 puntos porcentuales más bajos que lo proyectado por Cabrera & Andrade.

Análisis a los niveles de satisfacción de los clientes

Para conocer el grado de satisfacción actual que tienen los clientes respecto a la consultora Cabrera & Andrade, se recurrió a los resultados obtenidos a partir de una encuesta en línea que la Gerencia aplicó a sus clientes, a través de la plataforma Google Forms (ver Anexos 2). La muestra no probabilística por conveniencia con la que se trabajó estuvo constituida por 52 clientes, quienes recibieron algún tipo de servicio durante el año 2020.

Entre los resultados más importantes que la encuesta arrojó, habrá que señalar los siguientes: el 80% de los clientes se enteró de los servicios de la empresa por medio de la recomendación de otros clientes satisfechos (figura 3); mientras que fue el conocimiento de los asesores lo que finalmente decidió –al 56%– a optar por los servicios de la empresa (figura 4). Por su parte, el 65% de los participantes califica como excelentes a los servicios de la empresa (figura 5); mientras que, consultados sobre si volverían a contratar los servicios de Cabrera & Andrade, el 100% respondió afirmativamente (figura 6), lo que tiene estrecha relación con el hecho de que el 86% afirmase haber recomendado los servicios de la empresa a otras personas (figura 7).

Un aspecto clave identificado es que, a criterio del 69% de clientes (figura 8), el conocimiento mostrado por los analistas de la empresa es excelente, mientras que el trato que estos les dispensaron, según el 81%, fue excelente (figura 9). Dato que resulta clave para uno de los proyectos planteados por la empresa: la edición de una revista científica, es que el 92% de los clientes manifiesta un interés por publicar los trabajos investigativos en una revista indexada (figura 10). Finalmente, respecto a los precios que Cabrera y Andrade cobra por sus servicios, el mayoritario 65% considera que estos son elevados, mientras que el restante 35% los califica de justos.

Estos resultados permiten señalar que, en líneas generales, la percepción de los clientes respecto al servicio ofrecido por la empresa es altamente positivo, lo cual lleva a pensar que gran parte de los objetivos y estrategias a ser reforzados por el BSC serán, justamente, aquellos que propendan hacia la retención de los clientes, todo lo cual está estrechamente relacionado con la satisfacción. A su vez, el hecho de que los clientes se muestren muy interesados en publicar en la revista científica de la empresa, la South American Research Journal (SARJ), se constituye en una oportunidad que coincide con las perspectivas de negocio a corto plazo de la empresa, las que fueron identificadas gracias al diálogo mantenido con su Gerente. Él supo manifestar que la publicación de la SARJ, junto con su consiguiente indexación se constituye en el proyecto más importante que se ha planteado Cabrera & Andrade para los próximos dos años (ver anexo 1).

Análisis a procesos de capacitación, niveles de formación y aspectos tecnológicos en Cabrera & Andrade

Con base en el diálogo mantenido con el gerente de la empresa se pudo determinar que, actualmente, la situación respecto a procesos de capacitación, niveles de formación y aspectos tecnológicos en Cabrera & Andrade es la que se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 3

Procesos de capacitación, niveles de formación en Cabrera & Andrade

Colaboradores /analistas	100% posee formación de tercer nivel y uno de ellos está siguiendo un doctorado.
	100% tiene conocimientos en temas estadísticos de nivel inferencial.
	30% fue capacitado en el año 2020 y sólo el 50% en el periodo 2018-2020.
	25% tiene conocimientos metodológicos a nivel predictivo, el restante 75% solo llega a los niveles relacional y descriptivo.
	100% de analistas posee experiencia en el manejo estructurado de proyectos cualitativos y cuantitativos.

Fuente: Entrevista aplicada al gerente de Cabrera & Andrade

Respecto a los aspectos tecnológicos, los resultados obtenidos se sintetizan en la siguiente figura:

Tabla 4

Características e inversión en tecnología en Cabrera & Andrade

Tecnología	La empresa no ha realizado ninguna inversión significativa en tecnología desde el año 2017, a excepción del presupuesto destinado a mantenimiento de las tecnologías existentes.
	El sistema informático de la empresa se encuentra actualmente en pleno funcionamiento y sin presentar problemas.
	Tanto la página web de la empresa, como la página de la revista SARJ se encuentran actualmente en pleno funcionamiento.

Fuente: Entrevista aplicada al gerente de Cabrera & Andrade

DAFO de Cabrera & Andrade

Lo recabado a través de las entrevistas, junto con la información proporcionada por el gerente de la empresa y otros colaboradores, permitió identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y así construir el cuadro DAFO.

Tabla 5

DAFO de Cabrera & Andrade Cía. Ltda.

	Análisis interno	Análisis externo
Negativos	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: La empresa no cuenta con un espacio físico propio ubicado estratégicamente. D2: Reducida evaluación del POA en reuniones periódicas. D3: Mediano perfil académico que permita competir en consultorías de proyectos en el ámbito público. D4: Falta de actualización de conocimientos de los analistas y consultores. D5: Descuido en el manejo de la propiedad intelectual de Cabrera & Andrade. D6: Limitada oferta de servicios académicos y científicos. D7: La empresa no ha asesorado a proyectos investigativos de nivel predictivo.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Personas particulares que, en razón de la crisis económica y sanitaria, se dedican a ofrecer sus servicios como consultores. A2: Incoherencia de Cabrera & Andrade con la formación académica de los clientes al asumir todo el trabajo investigativo y estadístico sin proveer material capacitador. A3: Falta de programación, apoyo y seguimiento al área de comercialización de la empresa. A4: Control de la ACCE sobre planta profesional (bachilleres y tercer nivel). A5: La falta de inversión gubernamental en proyectos de investigación de envergadura. A6: Falta de exigencia de instituciones reguladoras (CES, CACES y Senescyt) a los docentes universitarios para que estos cumplan estándares relacionados a la investigación científica.</p>
Positivos	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Los socios tienen experiencia en cuestiones relacionadas a la consultoría académica y científica. F2: El equipo cuenta con los conocimientos necesarios en aspectos metodológicos, epistemológicos y estadísticos hasta el nivel explicativo. F3: La trayectoria previa de los socios se caracteriza por la solvencia ética. F4: Equipo con experiencia y creatividad sobre el manejo estructurado de proyectos cualitativos y cuantitativos. F5: Flexibilidad y adaptación en la investigación en el campo social, educativo y administrativo. F6: Cooperación y trabajo en equipo dentro de la empresa. F7: Estabilidad laboral. F8: Reconocimiento económico medio al desempeño de los empleados.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Programas de investigación que requieren apoyo en investigación (Universidades y empresas públicas o privadas). O2: Instituciones universitarias exigen a su cuerpo docente un mínimo de publicación anual en revistas indexadas. O3: Buenas referencias y publicidad boca a boca. O4: La demanda puede ampliarse a otras provincias de Ecuador y a otros países latinoamericanos. O5: Maestros y aspirantes a PhD no tienen adecuada formación en los niveles explicativos y predictivos, ni en aspectos relacionados a estadística inferencial.</p>

Elaborado por: Geovanna Guillén

A partir de la información presentada en el cuadro anterior, la misma que fue socializada con los accionistas y administradores de la empresa, se procedió a establecer un listado de objetivos estratégicos, los mismos que se constituirán en las guías principales para todo el accionar de la empresa en los años venideros.

Tabla 6

Objetivos estratégicos

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Experiencia en consultoría académica y científica. F2: Conocimientos metodológicos a nivel explicativo. F3: Solvencia ética. F4: Manejo de proyectos cualitativos y cuantitativos. F5: Flexibilidad en la investigación. F6: Cooperación y trabajo en equipo. F7: Estabilidad laboral. F8: Reconocimiento económico medio a empleados.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Empresa no cuenta con espacio físico propio. D2: Reducida evaluación del POA. D3: Mediano perfil académico. D4: Falta de actualización de conocimientos. D5: Descuido en el manejo de la propiedad intelectual. D6: Limitada oferta de servicios académicos. D7: No asesoría a proyectos de nivel predictivo.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Apoyo en investigación. O2: Mínimo de publicación anual en revistas indexadas. O3: Buenas referencias y publicidad boca a boca. O4: Demanda puede ampliarse. O5: Inadecuada formación en niveles explicativos y predictivos.</p>	<p style="text-align: center;">FO (maxi-maxi)</p> <p>F2-O2: Incrementar el segmento de docentes o investigadores independientes que buscan publicar un artículo científico en una revista indexada. F5-O1: Incrementar eficiencia del proceso. F6-O5: Mejorar el índice de satisfacción de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">DO (mini-maxi)</p> <p>O3-D6: Asegurar el índice de retención de clientes. O4-D4: Aumentar número de capacitaciones anuales a los analistas. O5-D7: Lograr que totalidad analistas de la empresa adquieren conocimientos metodológicos y estadísticos a un nivel predictivo.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Personas particulares que se ofrecen como consultores. A2: Cabrera & Andrade asume todo el trabajo investigativo. A3: Falta de apoyo al área de comercialización de la empresa. A4: Control de la ACCE sobre planta profesional. A5: No inversión gubernamental en investigación de envergadura. A6: No exigencia de instituciones reguladoras a docentes.</p>	<p style="text-align: center;">FA (maxi-mini)</p> <p>F4-A1: Reducir tiempo del proceso de recepción, revisión, aprobación y publicación de los artículos científicos en la Revista SARJ de Cabrera & Andrade Cía. Ltda. F2-A2: Incrementar la inversión en herramientas tecnológicas respecto al periodo 2018-2020. F5-A3: Aumentar el nivel de ingresos por ventas totales de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">DA (mini-mini)</p> <p>D3-A6: Consolidar un equipo de revisores académicos en diversas áreas académicas y científicas. D6-A3: Incrementar el índice de rentabilidad de la empresa. D7-A1: Incrementar el nivel de ingresos en el servicio de consultoría para publicación de artículos científicos en revistas indexadas.</p>

Elaborado por: Geovanna Guillén

4. Balance Scorecard para Cabrera & Andrade Cía. Ltda.

La entrevista realizada al gerente de la empresa, permitió constatar que la empresa se ha planteado la necesidad urgente de contar con un plan de acción que le permita alinear los objetivos con cada uno de los objetivos operativos críticos de la empresa. Esto en razón de que, en palabras del funcionario, cada uno de los procesos y actividades de Cabrera & Andrade funcionan de manera autónoma; es decir, no se encuentran integrados y alineados a la estrategia general, todo lo cual repercute de modo directo y ejerce un impacto decisivo en los resultados globales de la empresa.

Mapa estratégico para Cabrera & Andrade Cía. Ltda.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la empresa, donde se categorizan los objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas postuladas en el BSC: financiera, clientes, procesos y aprendizaje:

MAPA ESTRATÉGICO PARA CABRERA & ANDRADE CÍA. LTDA.

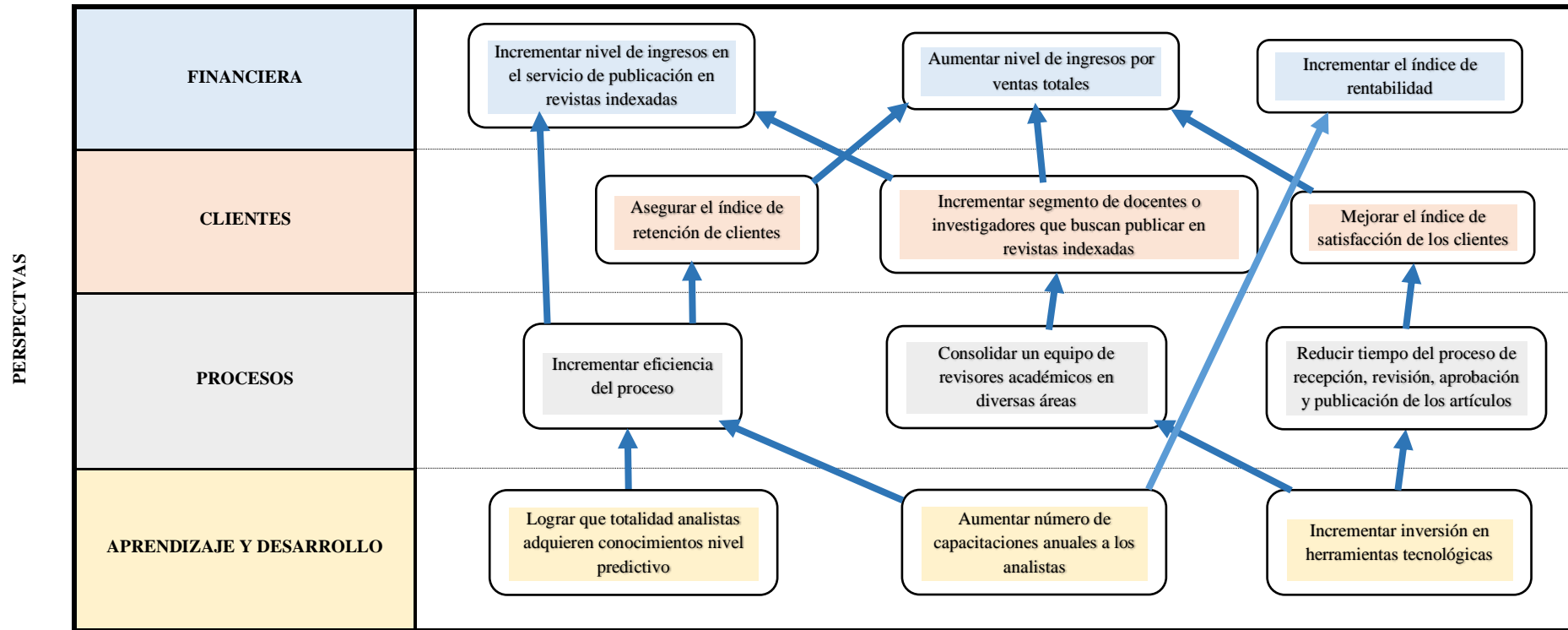


Tabla 7. Mapa estratégico para Cabrera y Andrade Cía. Ltda.

Como se observa en la tabla 6, cada objetivo se relaciona con un propósito perteneciente a otra perspectiva. Así, el incremento de la inversión en herramientas tecnológicas guarda relación con la consolidación de un equipo de revisores académicos en diversas áreas para la revista que se busca publicar a mediados del 2021. A su vez, este objetivo, parte de la perspectiva Procesos tiene un papel fundamental en el incremento del segmento de docentes o investigadores que buscan publicar en revistas indexadas, lo que a su vez, contribuirá al aumento del nivel de ingresos por ventas totales. Por su parte, los indicadores clave para cada objetivo se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 8

Objetivos estratégicos e indicadores clave de Cabrera & Andrade Cía. Ltda.

Perspectiva	N°	Objetivo	Resultado actual	Indicador
Financiera	12	Incrementar el índice de rentabilidad de la empresa.	5%	Utilidad neta *100%
	11	Aumentar el nivel de ingresos por ventas totales de la empresa.	5%	Ingresos totales Ventas periodo 2021-2023 menos venta periodo 2018-2020 *100%
	10	Incrementar el nivel de ingresos en el servicio de consultoría para publicación de artículos científicos en revistas indexadas.	10%	Ventas periodo 2018-2020 Ingresos por servicio de consultoría para publicación de artículos científicos en revistas indexadas, año 2023 *100%
Cliente	9	Mejorar el índice de satisfacción de los clientes.	85%	Ingresos por el mismo
	8	Incrementar el segmento de docentes o investigadores independientes que buscan publicar un artículo científico en una revista indexada.	10%	N° de clientes que valoran su satisfacción con un nivel 4 (muy satisfecho) *100%
	7	Asegurar el índice de retención de clientes.	50%	Total de clientes encuestados Porcentaje del segmento de investigadores y docentes universitarios periodo 2021-2023 *100%
Procesos	6	Reducir tiempo del proceso de recepción, revisión, aprobación y publicación de los artículos científicos en la Revista SARJ de Cabrera & Andrade Cía. Ltda.	9	Porcentaje del mismo segmento, periodo 2018-2020 N° de clientes del periodo 2018-2020 que contrataron los servicios de consultoría de la empresa en el periodo 2021-2023 *100%
	5	Consolidar un equipo de revisores académicos en diversas áreas académicas y científicas.	4	N° de clientes que contrataron servicios de consultoría en periodo 2018-2020 Tiempo promedio [en meses] que duró el proceso de recepción, revisión, aprobación y publicación de los artículos científicos *100%
	4	Incrementar eficiencia del proceso	75%	Tiempo promedio [en meses] que dura dicho proceso en otras revistas científicas latinoamericanas N° de investigadores que conforman el comité científico de la revista SARJ de Cabrera & Andrade para el año 2023 *100%
Aprendizaje y crecimiento	3	Aumentar número de capacitaciones anuales a los analistas.	67%	N° de investigadores proyectados N° de consultorías académicas y científicas culminadas satisfactoriamente periodo 2021-2023 *100%
	2	Incrementar la inversión en herramientas tecnológicas respecto al periodo 2018-2020	5%	N° de consultorías culminadas periodo 2018-2020. N° de capacitaciones desarrolladas *100%
	1	Lograr que totalidad analistas de la empresa adquieran conocimientos metodológicos y estadísticos a un nivel predictivo.	50%	Inversión en tecnología durante periodo 2021-2023 *100%
				N° de analistas que tienen conocimientos metodológicos y estadísticos a un nivel predictivo para el año 2023. *100%
				N° de analistas que poseen dichos conocimientos en el año 2020.

Elaborado por: Geovanna Guillén

En la tabla anterior se propone un indicador clave para cada objetivo estratégico, así como la situación actual (tanto porcentual como en otras unidades de medición) de la empresa. Esto le permitirá a Cabrera & Andrade desarrollar continuas y precisas

mediciones al cumplimiento de los objetivos planteados y a establecer las medidas correctivas, en caso de que se presentan deficiencias en la ejecución del BSC.

Tabla 9

Tablero de control

Nº	Objetivo	Unidad de medida	Resultado actual	Resultado meta	Frecuencia de medición	Resultados			Responsable
						Óptimo	Tolerable	Deficiente	
12	Incrementar el índice de rentabilidad de la empresa.	Porcentaje	5%	20%	Anual	20%	10%	5%	Gerente
11	Aumentar el nivel de ingresos por ventas totales de la empresa.	Porcentaje	5%	20%	Anual	20%	10%	5%	Gerente
10	Incrementar el nivel de ingresos en el servicio de publicación de artículos científicos en revistas indexadas.	Porcentaje	10%	50%	Anual	50%	25%	10%	Editor SARJ
9	Mejorar el índice de satisfacción de los clientes.	Porcentaje	85%	95%	Anual	95%	90%	85%	Gerente
8	Incrementar segmento de docentes o investigadores independientes que buscan publicar en revistas indexadas.	Porcentaje	10%	50%	Anual	50%	25%	10%	Editor SARJ
7	Asegurar el índice de retención de clientes.	Porcentaje	50%	75%	Anual	75%	65%	50%	Gerente
6	Reducir tiempo del proceso de recepción, revisión, aprobación y publicación de los artículos científicos.	Meses	9	6	Anual	6	7	9	Editor SARJ
5	Alcanzar un equipo de revisores académicos en diversas áreas académicas y científicas.	Personas	4	20	Anual	20	15	4	Editor SARJ
4	Incrementar la eficiencia del proceso.	Porcentaje	75%	90%	Anual	90%	80%	75%	Gerente
3	Aumentar el número de colaboradores de Cabrera & Andrade capacitados.	Porcentaje	67%	100%	Anual	100%	75%	67%	Jefe RR.HH
2	Incrementar la inversión en herramientas tecnológicas respecto al periodo 2018-2020.	Porcentaje	5%	20%	Anual	20%	10%	5%	Gerente
1	Lograr que todos los analistas de la empresa adquieran conocimientos metodológicos a nivel predictivo.	Porcentaje	50%	100%	Anual	100%	75%	50%	Jefe RR.HH

Nota. La información mostrada en la tabla fue elaborada por la autora con información de la Consultora Cabrera & Andrade.

En la elaboración del tablero de control para Cabrera & Andrade se cumplieron las dos exigencias o características cruciales que se le exigen a esta herramienta: la claridad visual y que su contenido sea integral (Ballvé, 2006). En el tablero se observa, a más de los objetivos estratégicos y las unidades de medida para cada uno de ellos, las metas cuantitativas que se espera alcanzar. Al mismo tiempo, y a manera de guía para los administradores de la consultora, se establecen los resultados, clasificándolos en 3 categorías: óptimos, tolerables y deficientes. Para establecer los porcentajes de los *resultados meta* (que es también el *resultado óptimo*) se consideró la realidad de la empresa; es decir, se establecieron incrementos porcentuales realistas y alcanzables; de modo que sean una motivación diaria para todos quienes conforman la empresa. La formación de los colaboradores de la empresa, los recursos tecnológicos y financieros, así como la superación (todavía paulatina) de la economía del país, permiten ser medianamente optimistas, de ahí que no se plantearon porcentajes inalcanzables. A partir de estos valores se definieron los porcentajes que corresponden al *resultado tolerable*. Esta información permitirá a los responsables por el cumplimiento de cada objetivo –los

cuales están descritos en el tablero– tomar las acciones necesarias para re-direccionar aquellas acciones o estrategias que resulten ineficientes o ineficaces. Aspecto a destacar es que se ubica al objetivo “Incrementar el índice de rentabilidad de la empresa” como el fin principal de toda la estrategia empresarial de Cabrera & Andrade, y al incremento de la rentabilidad de la empresa del 5% actual al 20% proyectado para finales del año 2023. A continuación, se detallan cada una de las actividades, indicadores y medios de verificación que contribuirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 10

Actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas de Cabrera & Andrade

Objetivo estratégico	Actividades	Indicadores	Medios de verificación	Presupuesto
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Lograr que todos los analistas de la empresa adquieran conocimientos metodológicos a nivel predictivo.	Identificación del grado de conocimiento actual de los analistas.	100% de analistas de Cabrera & Andrade son diagnosticados en conocimientos actuales.	Pre-Evaluación	\$100
	Desarrollo de talleres de capacitación en Investigación a nivel explicativo y predictivo.	30 horas de capacitación en metodología de la investigación a nivel explicativo y predictivo.	Ficha de asistencia	\$1200
	Evaluación de los conocimientos adquiridos.	100% de analistas son evaluados en conocimientos metodológicos.	Post-Evaluación	\$100
Incrementar la inversión en herramientas tecnológicas respecto al periodo 2018-2020.	Determinación de las necesidades tecnológicas en la empresa.	Identificadas necesidades tecnológicas e informáticas de Cabrera & Andrade.	Informe de necesidades	\$50
	Diseño e implementación de las nuevas herramientas tecnológicas.	100% de herramientas tecnológicas e informáticas implementadas.	Contratos	\$5.000
	Realización de pruebas al funcionamiento efectivo de las herramientas tecnológicas.	100% de herramientas tecnológicas e informáticas funcionan correctamente.	Ficha de verificación	\$100
Aumentar el número de colaboradores de Cabrera &	Identificación de necesidades formativas de colaboradores	Identificadas necesidades formativas de todos los colaboradores	Informe de necesidades	\$50

Andrade capacitados.	de Cabrera & Andrade.	de Cabrera & Andrade.		
	Asignación de recursos para las distintas capacitaciones.	Presupuesto asignado.	Plan presupuestario	\$500
	Asistencia de los colaboradores a los respectivos cursos de capacitación.	100% colaboradores asisten a cursos de capacitación.	Registros de inscripción	\$50
PERSPECTIVA PROCESOS				
Incrementar eficiencia del proceso	Elaboración de un flujograma de procesos para cada una de las actividades de la empresa.	Flujogramas de procesos elaborados.	Diapositivas	\$100
	Identificación de los nudos de botella y situaciones problemáticas en los procesos.	Nudos de botella identificados.	Diapositivas	\$50
	Implementación de los nuevos procesos mejorados para cada una de las actividades de la empresa.	100% de los procesos mejorados.	Informe a Gerencia	\$50
Consolidar un equipo de revisores académicos en diversas áreas académicas y científicas, para la revista SARJ.	Identificación de las áreas científicas en las que se inscriben los artículos.	Áreas identificadas.	Informe	\$50
	Envío de invitaciones a los posibles investigadores que serán parte del equipo revisor (pares ciegos).	Se enviaron invitaciones a 100% de los investigadores.	Correos electrónicos	\$30
	Recepción e incorporación	Investigadores oficializan su	Oficios de aceptación	-

	de las aceptaciones de los revisores académicos.	participación con su carta de compromiso.		
Reducir tiempo del proceso de recepción, revisión, aprobación y publicación de los artículos científicos en la Revista SARJ de Cabrera & Andrade Cía. Ltda.	Diseño de un sistema de recepción, revisión, aprobación y publicación, cuya duración no sobrepase los 6 meses.	Sistema diseñado en su totalidad.	Informe	\$200
	Socialización del sistema entre todos los colaboradores de la empresa.	100% de colaboradores conocen y se comprometen con el sistema.	Firma de responsabilidad	\$50
	Verificación de la efectividad del sistema.	5 artículos publicados en un periodo de 5 meses.	Edición N°2 de SARJ	\$500
PERSPECTIVA CLIENTES				
Asegurar el índice de retención de clientes.	Identificación de necesidades de los clientes de la empresa.	Necesidades identificadas.	Resultados de encuestas	\$1.000
	Diseño de productos y servicios que respondan a mayoría de las necesidades identificadas.	Cartera de servicios diseñada.	Informes	\$300
	Atención personalizada a cada uno de los clientes con una cartera actualizada de servicios	Se llega con información al 100% de clientes.	Informes	-
Incrementar el segmento de docentes o investigadores independientes que buscan publicar un artículo	Divulgación entre la comunidad científica local, nacional y latinoamericana de las características	Se envía a 25 comunidades científicas internacionales la versión digital de la revista SARJ.	Correos electrónicos	\$300

científico en una revista indexada.	de la revista SARJ.			
	Invitación personalizada a clientes, docentes e investigadores a publicar en la revista SARJ.	El 100% de clientes de la empresa recibe información sobre la revista SARJ.	Correos electrónicos	\$50
	Divulgación en los medios de comunicación nacionales los resultados de los artículos más recientes.	3 medios de comunicación informan resultados científicos, provenientes de los artículos de SARJ.	Notas de prensa	-
Mejorar el índice de satisfacción de los clientes.	Estudio de mercado para la identificación de los aspectos que resultan más y/o menos satisfactorios, a criterio de los clientes.	1 estudio de mercado realizado.	Resultados de encuestas, entrevistas y grupos focales	\$1.300
	Elaboración de una propuesta de valor para cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa.	1 propuestas de valor elaborada por cada servicio.	Informe	\$150
	Implementación de las propuestas de valor.	100% de las propuestas de valor implementadas.	Informe	\$250
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Incrementar el nivel de ingresos en el servicio de consultoría para publicación de artículos científicos en revistas indexadas.	Diseño, edición y publicación de los cinco primeros números de la revista SARJ.	5 números publicados hasta el 30 de mayo de 2023.	Edición digital de Revista SARJ	\$3.000
	Indexación de la revista SARJ en base de datos a nivel mundial.	Revista indexada hasta el 30 de noviembre de 2023.	Registro de indexación	\$2.000

	Recepción de nuevos artículos para ser publicados en SARJ.	Se reciben 20 artículos científicos para ser parte del proceso de publicación en SARJ.	Fichas de registro	-
Aumentar el nivel de ingresos por ventas totales de la empresa.	Mejoramiento del índice de satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción se incrementa del 85% al 95% al primer año.	Reporte de ventas	-
	Incremento del segmento de docentes o investigadores independientes que buscan publicar un artículo científico en una revista indexada.	Segmento crece del 10% actual al 50% en el primer año.	Reporte de ventas	-
	Incremento del índice de retención de clientes.	Índice de retención crece del 50% actual a un 75% al finalizar el primer año.	Reporte de ventas	-
TOTAL				\$16.530

Elaborado por: Geovanna Guillén

La particularidad de la tabla anterior es que organiza los objetivos en su orden de ejecución; esto permitirá a los administradores de la empresa, así como a los responsables de la realización de cada una de las fases del BSC, priorizar aquellas acciones que deben realizarse con el fin de asegurar que las inmediatas subsecuentes se encuentren debidamente sustentadas en un proceso sistemático previo.

A su vez, y con la finalidad de que los funcionarios responsables de Cabrera & Andrade cumplan con el calendario de implementación, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 11

Calendario de implementación del BSC para Cabrera & Andrade

Actividades	Meses (de mayo de 2021 a mayo de 2022)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificación de grado de conocimiento de analistas.	■											
Talleres de capacitación en investigación a nivel predictivo.	■											
Evaluación de los conocimientos adquiridos.	■											
Determinación de necesidades tecnológicas en la empresa.		■										
Diseño e implementación de herramientas tecnológicas.		■										
Pruebas al funcionamiento de herramientas tecnológicas.		■										
Identificación de necesidades formativas de colaboradores.			■									
Asignación de recursos para las distintas capacitaciones.			■									
Asistencia de colaboradores a cursos de capacitación.			■									
Elaboración de flujograma de procesos para cada actividad.				■								
Identificación de los nudos de botella en los procesos.				■								
Implementación de nuevos procesos mejorados.				■								
Identificación de áreas científicas de los artículos.					■							
Envío de invitaciones a equipo revisor (pares ciegos).					■							
Incorporación de los revisores académicos.					■							
Diseño de un sistema publicación, que no sobrepase 6 meses.						■						
Socialización del sistema entre colaboradores de la empresa.						■						
Verificación de la efectividad del sistema.							■					
Identificación de necesidades de los clientes de la empresa.							■					
Diseño de servicios que respondan a necesidades.							■					
Atención personalizada con cartera actualizada de servicios.							■					
Divulgación de revista SARJ entre la comunidad científica.								■				
Invitación personalizada a publicar en SARJ.								■				
Divulgación de los resultados de los artículos más recientes.								■				
Identificación de nivel de satisfacción de los clientes.									■			
Elaboración de propuestas de valor para los servicios.									■			
Implementación de las propuestas de valor.									■			
Publicación de los cinco primeros números de la revista SARJ.										■		
Indexación de la revista SARJ.										■		
Recepción de nuevos artículos para ser publicados en SARJ.										■		
Mejoramiento del índice de satisfacción de los clientes.											■	
Incremento de segmento que busca publicar en revista.											■	
Incremento del índice de retención de clientes.												■

Elaborado por: Geovanna Guillén

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación del BSC en la planificación estratégica de Cabrera & Andrade permite establecer que sus efectos pueden resultar igualmente beneficiosos tanto para empresas como para grandes organizaciones. Sin embargo, es probable que los beneficios potenciales difieran entre ambos tipos de empresas. En empresas pequeñas como la analizada, el marco del BSC se constituye en una herramienta eficiente para articular, a largo plazo, metas estratégicas que podrían traducirse en actividades a corto plazo. A su vez, que Cabrera & Andrade emplee el BSC para verificar de manera regular si la organización está alcanzando lo que propuso y si está logrando los resultados que esperaba, constituye un aprendizaje sobre la validez de las relaciones de causa y efecto a nivel de objetivos estratégicos e indicadores, particularmente financieros. También se

convierte en una base útil para decidir qué se debe hacer en el futuro en función del aprendizaje anterior y cualquier cambio en el entorno externo.

Como se ha podido constatar en el presente trabajo, en empresas pequeñas como Cabrera & Andrade, los beneficios del BSC se pueden lograr sin la necesidad de desarrollar un sistema de medición complicado y administrativamente exigente. Basta simplemente con implementar el BSC y sus medidas como un marco de referencia mental o verbal para abordar los problemas generales de cambio estratégico y operativo que resultan de la búsqueda de metas a largo plazo. Estos son beneficios reales que podrán ser experimentados por la propia consultora.

Sin embargo, la implementación exitosa del BSC en Cabrera & Andrade requerirá de un compromiso continuo de la administración para usarlo, asegurándose de que impulse los cambios de comportamiento necesarios dentro de la entidad, comenzando por los propios gerentes y jefes departamentales. Si se observan tales criterios de éxito, el BSC resultará una herramienta eficaz para la consultora a la hora de afrontar el reto que plantea la necesidad de introducir procesos de planificación estratégica más eficientes conservando la ventaja competitiva de contar con estructuras relativamente sencillas.

Por otra parte, el BSC suele tardar bastante en surtir efecto, especialmente en una empresa pequeña como Cabrera & Andrade. La salida de personas clave y agentes de cambio, y los costos de mantenimiento, pueden paralizar el proceso de transformación cuando aún están lejos de la línea de meta. Por lo tanto, podría decirse que el BSC nunca está realmente completo. Más bien, debido a que el entorno empresarial es dinámico y en constante evolución, el cuadro de mando de una organización como Cabrera & Andrade debe re-conceptualizarse constantemente para reflejar los desarrollos fuera del BSC. Estos pueden incluir fuerzas volátiles como nuevos competidores en el campo de la consultoría académica y demandas cambiantes de los clientes-docentes-investigadores que pueden afectar la estrategia de la empresa. A medida que cambie el entorno empresarial, las estrategias actuales se verán desafiadas y es posible que sea necesario formular nuevas estrategias. De manera similar, los indicadores en el BSC deberán ser revisados para asegurar que estos continúen reflejando fuertes relaciones con el desempeño.

Por su parte, a partir de este trabajo se plantea una serie de recomendaciones, las mismas que se traducen en futuras líneas de investigación: en primer lugar, podría redirigirse propuestas –como la aquí planteada– a otras empresas, tanto de Ecuador como de otros países, sin que necesariamente sea en el sector empresarial consultivo, sino que podría pensarse en ONGs, fundaciones o proyectos comunitarios sin fines de lucro, pero que sí requieren cumplir objetivos financieros. En segundo lugar, también sería recomendable realizar estudios enfocados en la reducción de los costos derivados de la aplicación del BSC; los resultados que de estos estudios se deriven podrían contribuir a que los costos no sean un impedimento para la implementación de una herramienta del management tan útil. En tercer lugar, sería valioso contar con investigaciones futuras que tomen en consideración los aspectos sociales y ambientales de la aplicación del BSC. En cuarto lugar, futuros estudios también podrían abordar temas como la integración entre BSC y otras variables como son: el gobierno corporativo y el cálculo de costos basado en actividades y el impacto de esas variables en el desempeño de las microempresas. Finalmente, podría ser revelador realizar estudios sobre la correlación entre BSC y el desempeño de las microempresas a través de tres estudios de caso para una pequeña, mediana empresa y una grande y luego extraer las diferencias y su impacto en el desempeño de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, J. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Ciencia Unemi*, 12(29), 20-35. <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/download/748/690>
- Álvarez, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y estrategia*, 44, 139-151.
- Banker, R., Chang, H. y Pizzini, M. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 1-23. <http://aaapubs.org/doi/10.2308/accr.2004.79.1.1>
- Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003). Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico. *Compendium*, 6(11). <http://www.redalyc.org/html/880/88061103/>
- Durraui, T., Forbes, S. y Carrie, A. (2000). Extending the balanced scorecard for technology strategy development. In Engineering Management Society. *Proceedings of the 2000 IEEE*, 120-125.
- González, P. (2009). La integración del Balanced Scorecard (BSC) y el Analytic Hierarchy Process (AHP) para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera. *Revista Universo Contábil*, 5(2), 87-105. <http://www.redalyc.org/pdf/1170/117015044007.pdf>
- Hu, Q. y Huang, C. (2005). *Aligning IT with firm business strategies using the balance scorecard system*. de Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on (pp. 230a-230a). IEEE.: https://www.researchgate.net/profile/Qing_Hu3/publication/221177720_Aligning_IT_with_Firm_Business_Strategies_Using_the_Balance_Scorecard_System/links/00b7d52150cc0a635b000000.pdf

- Imelda, R. (2004). Implementasi balanced scorecard pada organisasi publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 6(2), 106-122. [http://untoro.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/14250/AK06020403\[1\].pdf](http://untoro.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/14250/AK06020403[1].pdf)
- Ittner, C., Larcker, D. y Meyer, M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The accounting review*, 78(3), 725-758. <http://aaapubs.org/doi/abs/10.2308/accr.2003.78.3.725>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1995). Putting the balanced scorecard to work. *Performance measurement, management, and appraisal sourcebook*, 66(17511), 68. <http://www.academia.edu/download/30498214/b04010f2.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Balanced scorecard. *In Das Summa Summarum des Management*, 137-148. <http://www.academia.edu/download/38060483/BalanceScorecard.pdf>
- Kaplan, R. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*(3), 1253-1269. <http://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Conceptual-Foundations-of-the-Balanced-Scorecard.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Part I. Accounting horizons*, 15(1), 87-104. <http://aaapubs.org/doi/abs/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kiggundu, M., Jørgensen, J. y Hafsi, T. (1983). Administrative theory and practice in developing countries: A synthesis. *Administrative science quarterly*, 1(1), 66-84. <https://www.jstor.org/stable/2392387>
- Macagnan, C. (2013). Teoría institucional: escrito teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de la Economía. *BASE–Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10 (2), 130-141. <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228654004.pdf>

- Malina, M. y Selto, F. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90.
<http://aaapubs.org/doi/abs/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
- Möller, A. y Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco- efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73-83.
<https://pdfs.semanticscholar.org/88c6/42f02bfb84b5b4aed62c544d807aa9027b41.pdf>
- Montoya, C. (2004). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 4-12.
<http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v15n2/html/v15n2a03.htm>
- Niven, P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, G., Nogueira, C. y Hernández, A. (2009). Control de gestión y Cuadro de Mando Integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração RAUSP*, 44(3). <http://www.redalyc.org/html/2234/223417462004/>
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
<http://members.home.nl/j.s.sterk/AQM/The%20Balance%20on%20the%20Balanced%20ScorecardA%20Critical%20Analysis%20of%20Some%20of%20Its%20Assumptions.pdf>
- Oyaque, S., Santamaría, E. y López, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas-Caso Obra Social Sopena Oscus-Ecuador. *Herramienta*, 41(15), 1-10.
<https://ww.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>
- Pineda, A. (2008). El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización. *Revista Gestión y región*, 6, 31-64.
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/584/1/completo6.pdf#page=31>

- Ramón, T. (2012). *Implementación de un Cuadro de Mando Integral en una Universidad Pública*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de Universidad Oviedo: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/4203/3/TFM_TomasRamonRivas.pdf
- Salazar, P. (2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones? *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 18, 94-106. <https://lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/2771/2520>
- Santistevan, J., Loor, H. y Cano, E. (2020). Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(5), 179-191. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/1594/3025>
- Sexton, W. (1977). *Teorías de la organización*. México D.F.: Trillas.
- Soto, M. (2019). *Propuesta de implementación del modelo Balanced ScoreCard en la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales-Ecuador, 2018*. (Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo). https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_8c7dc9e5585cee42afce551681b72686
- Tovar, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17), 11-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/download/1083/981::pdf>
- Vega, V. (Mayo de 2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a un territorio: Caso Amazonía ecuatoriana*. <https://www.uniandes.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Cuadro-de-mando-integral.pdf>
- Wren, D., Bedeian, A. y Breeze, J. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *International journal for empirical education and Research*, 1(1), 41-51. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552529510095116/full/html>

Anexos

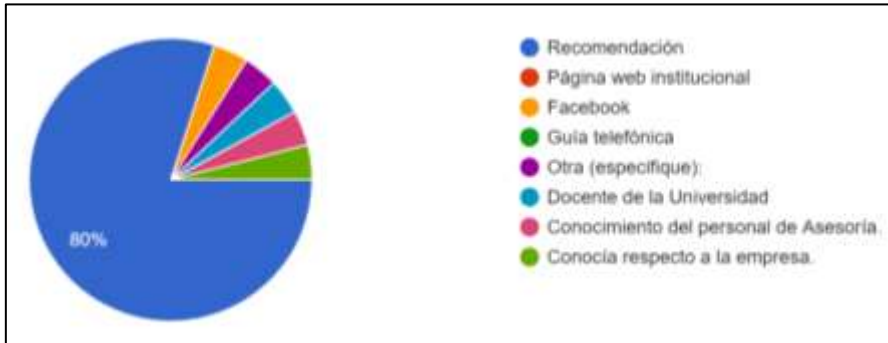
Anexo 1. Entrevista

1. ¿Qué función usted desempeña en la empresa y cómo ha sido su experiencia personal al interior de la misma?
2. ¿Cómo es el proceso que lleva a cabo la empresa para entregar sus servicios de asesoría a los clientes? Descríbalo por favor.
3. ¿Cuáles son las principales deficiencias o limitaciones que usted ha percibido al interior de los procesos?
4. ¿Cuáles son los problemas a los que se ha visto enfrentada la empresa en los últimos años?
5. ¿Han medido el nivel de satisfacción de los clientes, y en caso de haberlo hecho, cuáles han sido los resultados obtenidos?
6. ¿Cómo es el clima organizacional de Cabrera & Andrade?
7. A nivel de Talento Humano: ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que presenta el equipo de colaboradores que trabaja en la empresa?
8. ¿Cuál o cuáles son los proyectos que ustedes pretenden implementar en los años siguientes?
9. ¿Cuáles son las expectativas a mediano y largo plazo que tienen como empresa?
10. ¿Cuáles son las áreas o procesos que usted considera podrían beneficiarse con la implementación del Balance Scorecard?
11. ¿Qué predisposición tienen ustedes para implementar cada uno de los objetivos planteados por el Balance Scorecard?

Anexo 2. Resultados de la encuesta

Figura 3

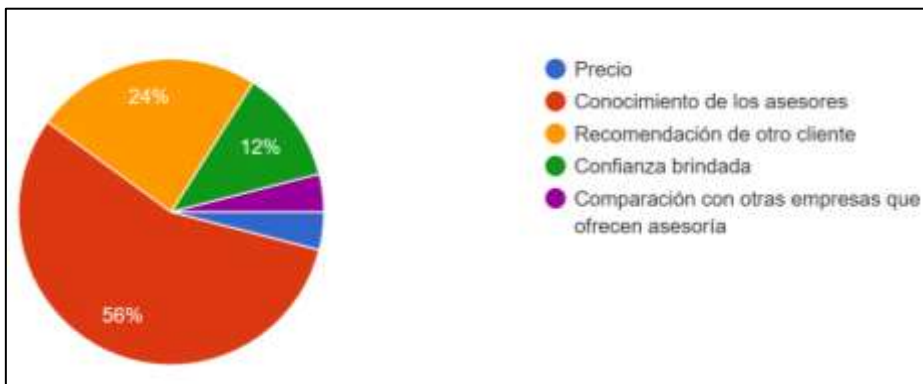
Medio por el cual se enteran los clientes de servicios de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes

Figura 4

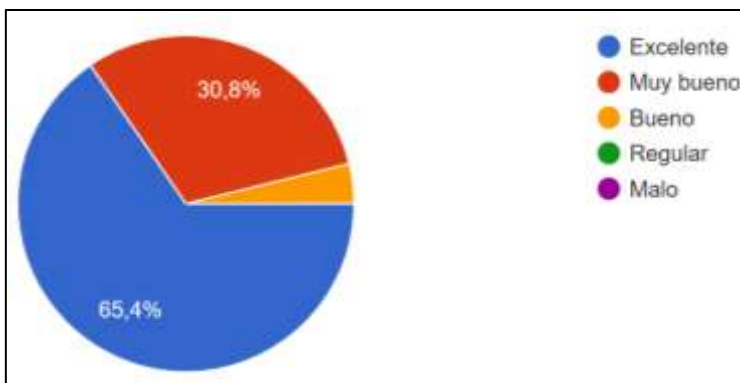
Factor clave para optar por los servicios de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes

Figura 5

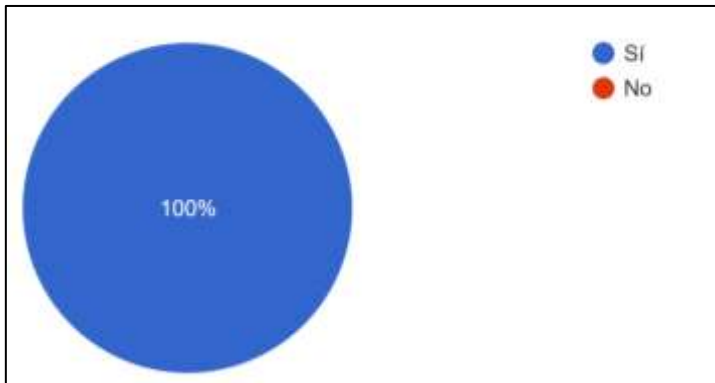
Calificación de los servicios de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes

Figura 6

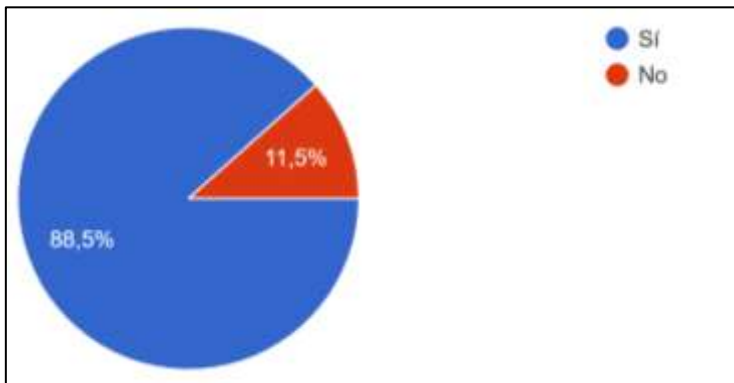
Cientes que volverían a contratar servicios de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes

Figura 7

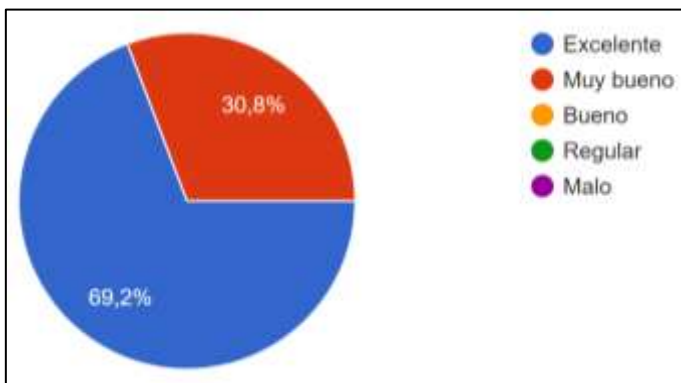
Cientes que recomendarían a otras personas



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes

Figura 8

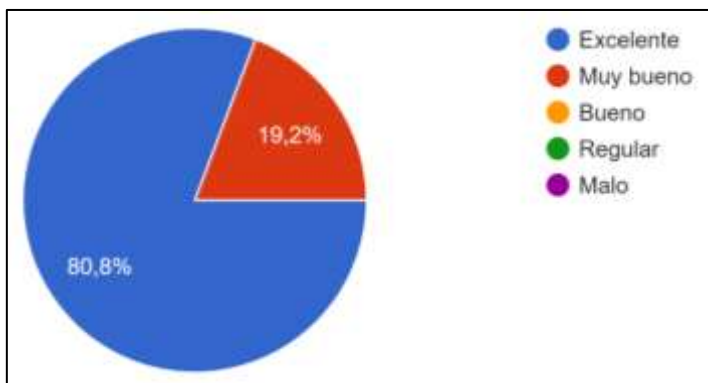
Nivel de conocimiento de los asesores



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes

Figura 9

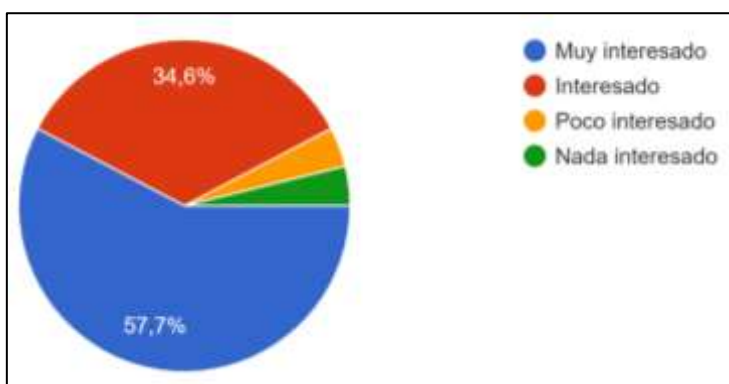
Trato recibido por los asesores



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes

Figura 10

Interés por publicar en una revista científico-académica



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde, con C.C: # 0301641932 del trabajo de titulación: "Implementación del modelo Balance Scorecard en la Empresa consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda." previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de noviembre de 2022.

f. _____
Nombre: Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde
C.C: 00301641932

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	“Implementación del modelo Balance Scorecard en la Empresa consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda.”	
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Geovanna Enriqueta Guillén Campoverde	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Eddy Piguave Bohórquez, Econ. David Coello Cazar, Mgs Econ. Uriel Castillo Nazareno, MSc. PhD.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial	
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	30 de noviembre de 2022.	No. DE PÁGINAS: 40
ÁREAS TEMÁTICAS:	Economía y Finanzas, Gestión de inventarios	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Balance Scorecard, microempresa, gestión empresarial, indicadores.	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>El presente ensayo surge de la necesidad de dar cuenta de la experiencia de implementar una herramienta administrativa en un contexto microempresarial local. En tal sentido, tiene como objetivo diseñar y proponer el modelo de gestión Balance Scorecard (BSC) en la Consultora Cabrera & Andrade Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca, para el período 2021-2023. El trabajo asume un enfoque cualitativo - cuantitativo (mixto), para lo cual aplica las técnicas de revisión bibliográfica-documental y estudio de casos. A su vez, la información obtenida por medio de las técnicas de la encuesta y la entrevista permitió sustentar la propuesta de gestión. El principal resultado que se obtiene a partir del desarrollo del trabajo es que el BSC se constituye en una herramienta de gestión que puede aplicarse por cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, participación en el mercado o servicio que ofrece. Es así que, en el caso de la empresa analizada, el BSC permitió organizar sus objetivos estratégicos en un esquema coherente de causa y efecto, donde cada acción inicial apuntala las metas financieras y económicas.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593998201098	E-mail: geovaguillenc@yahoo.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar	
	Teléfono: 0990898747	
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		