



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TÍTULO:
PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
BALANCED SCORECARD, APLICADO A LA
EMPRESA THAR S.A.**

**AUTORES:
Martínez Figueroa Juan Pablo
Mieles Bravo Ana María**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del
título de Ingeniero Comercial**

**TUTOR:
Econ. Cesar Daniel Gutiérrez Alarcón, Mgs.**

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Juan Pablo Martínez Figueroa y Ana María Mieles Bravo, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Econ. Cesar Daniel Gutiérrez Alarcón, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Juan Pablo Martínez Figueroa y Ana María Mieles Bravo

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Propuesta para la Implementación del Balanced Scorecard aplicado a la empresa THAR S. A.** previo a la obtención del Título **de Ingeniero Comercial.**, ha sido desarrollado 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORES:

Juan Pablo Martínez Figueroa

Ana María Mieles Bravo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Juan Pablo Martínez Figueroa y Ana María Mieles Bravo

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta para la Implementación del Balanced Scorecard aplicado a la empresa THAR S. A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORES:

Juan Pablo Martínez Figueroa

Ana María Mieles Bravo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, sin el nada de esto sería posible.

Agradezco a mis padres Enrique Mieles y María Bravo por todo su sacrificio y esfuerzo.

A mi mejor amigo y compañero de tesis Juan Pablo Martínez por su dedicación y paciencia.

A mis profesores por su guía a lo largo de estos años

Al Econ. Cesar Gutiérrez nuestro tutor de tesis por su orientación y apoyo.

Ana María Mieles Bravo

DEDICATORIA

A mis padres Enrique Mieles y María Bravo por su infinito e incondicional amor y a mis hermanos Lorena y Luis.

Ana María Mieles Bravo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a María Auxiliadora por caminar conmigo en cada etapa de mi vida, llenándome de sabiduría y fortaleza para continuar siempre. Agradezco a mis Padres Luis Martínez y Teresa Figueroa por la entrega y dedicación con la que me han formado siempre esperando lo mejor para mí.

A mi novia y futura compañera del hogar Verónica Valencia, por su fortaleza, amor y comprensión en cada paso dado para alcanzar nuestras metas.

A mi gran amigo y compañero José Calle Navas, por su apoyo permanente en la Universidad y con su gran amistad.

A mis amigos Ángel Páez, Freddy Prías, Eddy Gellibert, Miguel Dumani, María Belén Díaz, Hector Pezo, Bryan Prendes por acompañarme en este caminar desde el colegio y seguir siendo esos grandes amigos.

Al Colegio Salesiano Cristóbal Colón y la Sociedad Salesiana del Ecuador por haberme brindado una formación exitosa tanto en Ciencia como en Fe.

Al Econ. César Gutiérrez por su tiempo, dedicación y enseñanza en el proceso de elaboración de la presente Tesis.

Juan Pablo Martínez Figueroa

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a Dios y María Auxiliadora por la vida y la sabiduría que me brindan cada día.

A mis padres Luis y Teresa por el gran esfuerzo que han hecho al darme siempre lo mejor, con amor y cariño.

A mis hermanos Luis Miguel y Rocío, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, con mucho cariño y dulzura.

A mi futura esposa Verónica Valencia, por su gran apoyo y para que este sea el comienzo de una vida plena juntos.

Juan Pablo Martínez Figueroa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

TUTOR

Econ. César Daniel Gutiérrez Alarcón, Mgs.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	- 19 -
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 20 -
OBJETIVOS.....	- 21 -
Objetivo General:.....	- 21 -
Objetivos específicos:.....	- 21 -
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 21 -
METODOLOGÍA.....	- 22 -
CAPITULO 1.....	- 23 -
MARCO TEÓRICO DEL BALANCED SCORECARD.....	- 23 -
1.1 Definición e importancia del Balanced Scorecard.....	- 23 -
1.2 Objetivos del Balanced Scorecard.....	- 25 -
1.3 Desarrollo de Perspectivas del Balanced Scorecard.....	- 26 -
1.3.1 Perspectiva Financiera.....	- 26 -
1.3.2 Perspectiva de Clientes.....	- 29 -
1.3.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	- 32 -
1.3.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.....	- 33 -
1.4 La Estrategia.....	- 35 -
1.5 Mapa Estratégico.....	- 37 -
1.6 Indicadores de Gestión.....	- 39 -

1.7 Casos de aplicación del BSC.....	- 41 -
1.8 Resumen del Capítulo.....	- 43 -
CAPITULO 2.....	- 44 -
Análisis de la Empresa THAR S.A.....	- 44 -
2.1 Antecedentes:.....	- 44 -
2.2 Desarrollo y crecimiento:	- 45 -
2.3 Organigrama THAR S.A. (Año 2013).....	- 46 -
2.4 Descripción de procesos.....	- 47 -
2.5 Misión de la empresa THAR S.A.....	- 50 -
2.6 Visión de la empresa THAR S.A.	- 51 -
2.7 Valores de la empresa THAR S.A.....	- 51 -
2.8 Gestión de la empresa THAR S.A.....	- 51 -
2.9 Análisis del Sector en el cual se desarrolla la empresa.....	- 52 -
2.10 Ambiente Interno y Externo.....	- 53 -
2.11 Gestión de ventas.....	- 54 -
2.12 Análisis de ventas en el período 2011 – 2013	- 55 -
2.12.1 Ventas año 2011.....	- 55 -
2.12.2 Ventas año 2012.....	- 57 -
2.12.3 Ventas año 2013.....	- 59 -
2.12.4 Consolidado de Ventas 2011 - 2013.....	- 61 -
2.13 Análisis de participación por cliente.....	- 63 -

2.13.1 Cliente PLASCA S.A.....	- 63 -
2.13.2 Cliente MAGREB S.A.	- 65 -
2.13.3 Cliente PICKUEL S.A.....	- 67 -
2.13.4 Cliente COPA S.A.	- 69 -
2.13.5 Cliente CHEMPRO CIA. LTDA.....	- 71 -
2.13.6 Cliente PRODUCTOS PARAISO (PPE)	- 73 -
2.13.7 Cliente PLASTICOS REYES MOYA (REYMO)	- 75 -
2.13.8 Cliente GLOBALRECISA	- 77 -
2.13.9 Cliente PORCONECU	- 79 -
2.13.10 Cliente SUPRALIVE.....	- 80 -
2.13.11 Consolidado de clientes 2011-2013.....	- 81 -
2.14 Análisis de la producción	- 82 -
Fuente: Los autores	- 87 -
2.14 Gestión de Recursos Humanos.....	- 87 -
2.14 Gestión de Ventas	- 88 -
CAPITULO 3.....	- 90 -
Perspectivas e Indicadores para la elaboración del Balanced Scorecard.....	- 90 -
3.1 Otra herramienta de gestión para mejorar el rendimiento.....	- 90 -
3.1.2 ISO 9001 vs. Balanced Scorecard.....	- 90 -
3.2 Análisis FODA para cada área de la empresa	- 92 -
3.2.1 Área de ventas	- 92 -

3.2.2 Área Financiera-Administrativa	- 93 -
3.2.3 Área de Producción (Planta).....	- 94 -
3.2.4 Área de Logística y Despacho (Bodega Gye).....	- 95 -
3.2 Elaboración del Mapa Estratégico.....	- 96 -
3.4 Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard	- 97 -
3.4.1 Indicadores de gestión para Perspectiva Financiera	- 98 -
3.4.2 Indicadores de gestión para Perspectiva Clientes	- 101 -
3.4.3 Indicadores de gestión para Crecimiento y Aprendizaje	- 104 -
3.4.4 Indicadores de gestión para Procesos Internos.....	- 107 -
3.5 Presupuesto para implementación del Balanced Scorecard	- 110 -
CAPITULO 4.....	- 111 -
Estudio económico-financiero de la propuesta	- 111 -
4.1 Escenario 1: Estado de Pérdidas y Ganancias año 2013 THAR S.A.....	- 111 -
4.2 Escenario 2: Efecto de los indicadores en el Estado de Pérdidas y Ganancias año 2013 THAR S.A.	- 115 -
4.3 Análisis del Flujo de Caja después del BSC (año 2013)	- 122 -
CAPITULO 5.....	- 124 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 124 -
CONCLUSIONES.....	- 124 -
RECOMENDACIONES.....	- 127 -
BIBLIOGRAFIA	- 131 -

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Ventas año 2011
- Tabla 2: Ventas año 2012
- Tabla 3: Ventas año 2013
- Tabla 4: Total ventas 2011-2013
- Tabla 5: Total ventas cliente PLASCA
- Tabla 6: Total ventas MAGREB
- Tabla 7: Total ventas PICKUEL
- Tabla 8: Total ventas COPA S.A.
- Tabla 9: Total ventas CHEMPRO
- Tabla 10: Total ventas PPE
- Tabla 11: Total ventas REYMO
- Tabla 12: Total ventas GLOBAL RECISA
- Tabla 13: Total ventas PORCONECU
- Tabla 14: Total ventas SUPRALIVE
- Tabla 15: Total de producción 2011
- Tabla 16: Total de producción 2012
- Tabla 17: Total de producción 2013

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Estructura del Balanced Scorecard
- Figura 2: Factores de la perspectiva del cliente
- Figura 3: Factores de la perspectiva de procesos internos
- Figura 4: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento
- Figura 5: Composición de la estrategia
- Figura 6: mapa estratégico
- Figura 7: Organigrama THAR S.A.
- Figura 8: Ambiente interno-externo THAR S.A.
- Figura 9: Mapa Estratégico de THAR S.A.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Ventas año 2011- THAR S.A.
- Gráfico 2: Participación de producción sobre total vendido en 2011
- Gráfico 3: Ventas año 2012-THAR S.A.
- Gráfico 4: Participación de productos sobre el total vendido en año 2012
- Gráfico 5: Ventas año 2013
- Gráfico 6: Participación de productos sobre el total vendido en año 2013
- Gráfico 7: Porcentaje anual de participación sobre total de ventas 2011-2013
- Gráfico 8: Participación porcentual total de las ventas de PLASCA en el periodo 2011-2013
- Gráfico 9: Participación porcentual total de las ventas de MAGRAB en el periodo 2011-2013
- Gráfico 10: Participación porcentual total de las ventas de PICKUEL en el periodo 2011-2013
- Gráfico 11: Participación porcentual total de las ventas de COPA en el periodo 2011-2013
- Gráfico 12: Participación porcentual total de las ventas de CHEMPRO en el periodo 2011-2013
- Gráfico 13: Participación porcentual total de las ventas de PPE en el periodo 2011-2013
- Gráfico 14: Participación porcentual total de las ventas de REYMO en el periodo 2011-1013
- Gráfico 15: Análisis PARETO para cartera de clientes
- Gráfico 16: Participación porcentual de los productos sobre el volumen total de producción 2011

- Gráfico 17: Participación porcentual de los productos sobre el volumen total de producción 2012
- Gráfico 18: Participación porcentual de los productos sobre el volumen total de producción 2013
- Gráfico 19: Niveles de producción anuales en el periodo 2011-2013
- Gráfico 20: Ventas año 2013 antes y después de BSC
- Gráfico 21: Porcentaje anual de participación sobre el total de ventas 2011-2013 (después de BSC)

ANEXOS

- Anexo 1: Declaración de Impuesto a la renta 2013 THAR S.A.

RESUMEN (ABSTRACT)

La investigación a desarrollar se basa en proponer la implementación de un modelo Balanced Scorecard en la empresa THAR S.A. con el fin de mejorar el rendimiento de la empresa, la cual se dedica a la Fabricación de Insecticidas para fundas de banano.

En el capítulo 1 se desarrolla el Marco Teórico que servirá de guía para elaborar el Mapa Estratégico, los indicadores de gestión y por último el Cuadro de Mando Integral.

En el capítulo 2, se describe la empresa, su historia, funcionamiento, situación en la actualidad, sector en el cual se desarrolla, Ventas, Recursos Humanos, Producción.

En el capítulo 3 se desarrolla el Mapa Estratégico de la empresa, las perspectivas del Balanced Scorecard y por último los indicadores para formular el Cuadro de Mando Integral y los resultados que deriven del mismo.

En el capítulo 4, se pone en marcha el Cuadro de Mando Integral 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 Clave:

- **BSC:** Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, herramienta organizacional para gestión del rendimiento, planeación estratégica y resultados.
- **Período de Investigación:** Comprende el tiempo de análisis en el que se enfoca la tesis, el cual es desde el año 2011 al 2013.

INTRODUCCIÓN

Con el afán de orientarse siempre a obtener mejores resultados, enfocados sólo al área financiera, las empresas durante muchos años han permanecido en una constante pugna por su posicionamiento en el mercado, por la capacidad que tienen para satisfacer la demanda existente, por sus rentabilidades que generen, pero ¿es sólo eso lo más importante a considerar en el desarrollo de las mismas? ¿se camina acorde a la planificación estratégica diseñada?

Partiendo de la consigna antes mencionada, es necesario que las empresas a más de saber los resultados que generen, entiendan que existen diversos componentes de ese resultado cuyo esfuerzo se transforma en vital y que son direccionados a través de la planificación respectiva. Cuando se mencionan los diversos componentes, nos referimos a los procesos internos, a los clientes, al área financiera y al aprendizaje o crecimiento de la organización.

Existen varias herramientas para medir el rendimiento de la empresa integrando todas sus áreas. Una de ellas es el Balanced Scorecard (BSC) que une la planificación estratégica del negocio entre cuatro perspectivas que son: financiera, procesos internos, clientes y crecimiento o desarrollo. Esta herramienta hace que los empresarios tengan una visión global de la empresa, no solo en resultados sino en el desarrollo de la misma.

Nuestra investigación se va a realizar en la empresa THAR S.A., que funciona tanto en la ciudad de Guayaquil como en la ciudad de Riobamba. Con la misma se pretende analizar cómo se desarrolla la planificación estratégica a través de la empresa, su funcionamiento y posteriormente implementar la herramienta seleccionada.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas familiares, se enfrentan hoy en día a diferentes problemáticas que limitan su crecimiento o por los cuales no logran sobrevivir en el tiempo. Los problemas son mucho, y entre los más relevantes tenemos: concentrar decisiones, dependencia de los trabajadores, finanzas inapropiadas, falta de institucionalización, falta de comunicación.

Como se aprecia en el párrafo anterior, los problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas crean la necesidad de una visión institucional, de saber que la empresa debe crecer colectivamente y no de manera individual.

Además de esto, los resultados en términos financieros que obtienen la empresa, no dejan visualizar cómo se encuentra la misma en cuanto a funcionalidad y planteamiento estratégico sino que solo se interesan en hacer su trabajo mecánicamente, es decir, hacen siempre lo mismo para lograr obtener resultados.

Dentro de este contexto, THAR S.A. se desarrolla como una empresa familiar, dentro de la cual existe la concentración de decisiones, actividades mecánicas y una falta de visión institucional. Por esto, necesita entender que existen diversas perspectivas que conforman la empresa y en la que se desarrolla la misma, para así ampliar sus horizontes y generar mayor competitividad.

Adicional a esto, THAR S.A. funciona en 2 ciudades del país, las cuales son Guayaquil y Riobamba. En la ciudad de Guayaquil cuenta con una oficina, donde se desarrolla el área administrativa de la empresa. En la ciudad de Riobamba cuenta con una planta donde se desarrolla el área de producción. Al estar divididas ambas áreas y considerando la distancia, han surgido diversos problemas en comunicación que han ocasionado que las

actividades no sean coordinadas, se desempeñen irregularmente o en el peor de los casos, no se realicen.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer la implementación del Balanced Scorecard aplicado a la empresa THAR S.A.

Objetivos específicos:

- 1) Describir la funcionalidad del plan estratégico actual del negocio
- 2) Elaborar los temas estratégicos y asignar las perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard
- 3) Diseñar los formatos de salida o de reporte que se obtiene de la implementación del Balanced Scorecard
- 4) Estudio económico-financiero de la propuesta

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El período de la Investigación comprende los años 2011 al 2013, para un análisis retrospectivo, con el fin de analizar la propuesta de implementación para el año 2013.

METODOLOGÍA

La metodología que sigue la investigación es de un análisis cuantitativo de implementar la propuesta del Balanced Scorecard, siguiendo el objetivo general. Se utilizará la investigación Descriptiva para conocer la gestión, desenvolvimiento y actualidad del negocio objeto de la propuesta describiendo su funcionamiento, responsabilidades de cada persona, trayectoria en mercado, procesos internos y niveles de desarrollo.

La empresa THAR S.A. facilitará la información necesaria para el análisis cuantitativo. No se requieren encuestas debido al tamaño que posee la empresa tanto en mercado, como en el recurso humano.

Para la elaboración de la presente Tesis se utilizará el programa Microsoft Excel 2010, en donde se realizará el análisis cuantitativo de los datos facilitados por la empresa THAR S.A. y luego se procederá a exponer los datos en el archivo base de Tesis hecho en el programa Microsoft Word 2010.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO DEL BALANCED SCORECARD

El capítulo a desarrollar tiene como objetivo establecer la base teórica del Balanced Scorecard, describiendo su definición, objetivos, los elementos que lo conforman para saber cómo va a contribuir a la presente trabajo de investigación. Una vez entendido el Balanced Scorecard, el siguiente paso será la descripción de la empresa objeto de la investigación, para definir de manera puntual el uso del Balanced Scorecard en la misma.

1.1 Definición e importancia del Balanced Scorecard

Existen diversas definiciones de autores acerca de lo que es el Balanced Scorecard, *entre* las cuales podemos citar:

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.”¹

“El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis

¹ KAPLAN Y NORTON, (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston

estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitted anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.”²

En conclusión, el Balanced Scorecard (BSC) se define como herramienta de carácter metodológico que se encarga de ejecutar la planeación estratégica de una empresa o negocio de una manera conjunta, es decir, incluye a toda la organización (empleados, accionistas, clientes) durante el proceso.

Esta herramienta tiene gran importancia, debido a que permite conseguir un equilibrio en el funcionamiento de la empresa. Esto se logra, ya que el BSC propone la elaboración de indicadores en base a la planeación estratégica que ayudan a medir el rendimiento de la organización en términos porcentuales. Cuando mencionamos la palabra “medir”, significa que las actividades realizadas en la organización podrán estar sujetas a acciones correctivas o preventivas, dependiendo de la decisión que generen los resultados obtenidos.

El Balanced Scorecard integra 4 perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (1996)³, que permiten apreciar la organización en su totalidad. A continuación se detallan:

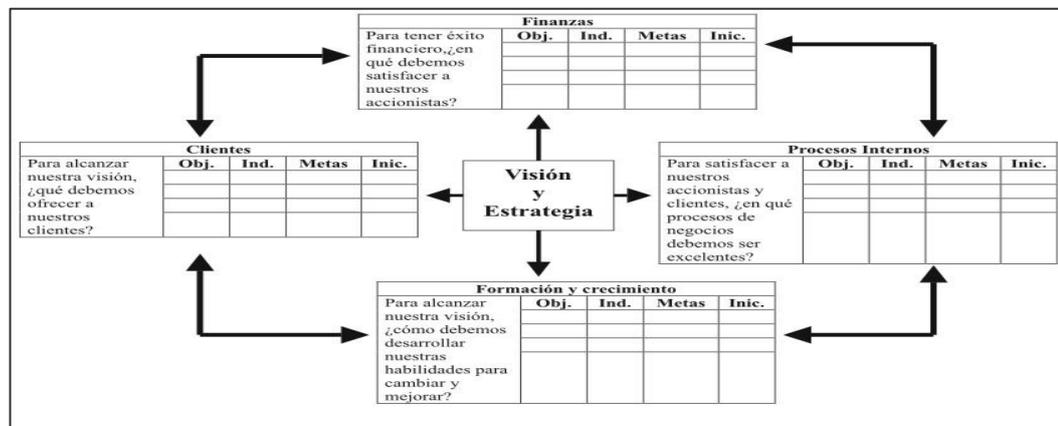
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

² <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>

³ KAPLAN Y NORTON, (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston

⁴ KAPLAN Y NORTON, (2002). *Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

Figura 1: Estructura del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral (2002)⁴

1.2 Objetivos del Balanced Scorecard⁵

Dentro de los objetivos que presenta el Balanced Scorecard, podemos encontrar los siguientes:

- Alinear las Perspectivas del desempeño a la Planeación Estratégica del negocio en todos los Niveles Organizacionales, mediante indicadores.
- Comunicar y entender los objetivos de la Organización, en conjunto con sus estrategias.
- Crear Ventajas Competitivas.
- Mejorar el rendimiento de la Organización en su totalidad, para el corto y largo plazo
- Retroalimentar las Perspectivas luego de un ciclo determinado.

En conclusión, es necesario establecer los objetivos que tiene el Balanced Scorecard, para saber los resultados que podemos esperar luego de su

⁵ <http://bsc.ve.tripod.com/foro/id3.html>

aplicación. Adicional a esto, los objetivos contienen una serie de elementos (perspectivas, indicadores, mapas) que se deberán analizar, para lograr lo que se plantea.

1.3 Desarrollo de Perspectivas del Balanced Scorecard

Por lo general, dentro de este contexto, se entiende como perspectiva a la forma en que se aprecia algo, o algún punto de vista que se tenga sobre algo. Dentro de nuestra investigación las perspectivas servirán para analizar aspectos específicos en áreas concretas de la organización.

Para analizar esos aspectos específicos, es necesario entender de qué trata cada perspectiva, para qué sirve, qué datos son necesarios y cuál es el resultado que se espera.

1.3.1 Perspectiva Financiera

“Las medidas de esta perspectiva nos dice si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medias elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores”. (Paul Niven)⁶

En esta perspectiva se establece que la empresa pasa por tres fases en su ciclo y en cada una de ellas la perspectiva financiera puede diferir: crecimiento – sostenimiento – cosecha

Crecimiento es la fase más temprana de un negocio, sus productos y servicios tienen un alto potencial de crecimiento, y para que este potencial pueda surgir deben asignar recursos al desarrollo y mejora de sus productos y servicios, ampliar su capacidad instalada, etc. Los objetivos de

⁶ PAUL R. NIVEN, (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España, Editorial Gestion 2000

las empresas en esta fase son: Incrementar sus ventas, conseguir nuevos clientes, abrir mercados, desarrollar nuevos productos y servicios.

Sostenimiento, La mayoría de los negocios se encuentran en esta fase, lo que se espera de estas empresas es que mantengan una buena participación en el mercado o que vayan incrementando año tras año. Por lo general los objetivos financieros en esta fase están relacionados con la rentabilidad.

Cosecha es la fase madura en el ciclo de vida del negocio, en el que la empresa espera ver los frutos de todas sus estrategias reflejadas en la mejora de sus procesos, en el incremento de sus utilidades, y en sus ingresos. El objetivo de las empresas es aumentar su retorno y su flujo de caja.

Según Kaplan y Norton (2004), existen tres temas estratégicos⁷ a considerar en la perspectiva financiera:

1. *Crecimiento y diversificación de los ingresos*: Esto implica una ampliación en la cartera de productos/servicios para llegar a nuevos clientes, abrir nuevos mercados, ofrecer otras alternativas con mayor propuesta de valor y una revisión de precios. Los indicadores clave para este tema estratégico podrían ser: participación de mercado, crecimiento de ventas, rotaciones de inventario.

Cuando se menciona una ampliación de la cartera de productos/servicios, se refiere a ofrecer algo nuevo. Por lo tanto, el factor innovación ya se encuentra implícito. Por lo general para lanzar un nuevo producto se debe realizar un plan de Marketing, analizar precios y comportamiento de ventas. Una vez que se ofrece el nuevo

⁷ KAPLAN Y NORTON, (2002). *Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

producto/servicio los resultados se miden en el margen bruto con el que contribuye, y en el crecimiento de ventas.

Al lanzar un nuevo producto/servicio, significa que tendremos nuevos clientes. Esto implica un nuevo segmento de mercado, hacer llegar el producto/servicio a los nuevos clientes, analizar los ingresos que provienen de ese segmento y la participación de mercado.

Como punto final, al lanzar un nuevo producto/servicio se establecen nuevas relaciones. Quiere decir que van a existir nuevos proveedores con los cuales tendremos que negociar, establecer cadena de abastecimiento, tiempos de entrega, cantidades solicitadas.

2. *Reducción de costes/mejora de la productividad*⁸: Además de generar nuevos ingresos, las empresas también piensan en mejorar sus costes y/o productividad. Hay que distinguir que la productividad en una empresa que está generando nuevos ingresos se centra en el incremento de ingresos, teniendo como recurso principal los empleados y sus habilidades.

Por otro lado, la reducción de costes debe ser competitiva, debe controlar los gastos indirectos o no operacionales (gastos de venta y administrativos), para que así se pueda generar mayor rentabilidad y aumentar el rendimiento sobre las inversiones.

3. *Utilización de los activos/estrategia de inversión*: Se consideran objetivos sobre el rendimiento del capital, valor económico agregado, como medidas financieras para aumentar los ingresos, reducir costos e incrementar el uso de los activos.

⁸KAPLAN Y NORTON, (2002). *Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

Una herramienta importante para lograr lo expuesto, es la revisión del Flujo de Caja, el cual contiene los ingresos provenientes del negocio, los gastos que se generen, los plazos de pago y el tiempo en que se realiza el Flujo.

El uso de los activos, puede generar economías de escala o inversiones en nuevos activos que proveen de una buena infraestructura, o de un personal capacitado para establecer procesos de mejora continua. Hay que recalcar que los activos son tangibles o intangibles.

1.3.2 Perspectiva de Clientes⁹

Esta perspectiva guarda relación con las ventas de la empresa, se busca cubrir básicamente las expectativas que se tiene con los clientes como lo son: Precio, Función, Imagen, Calidad, Tiempo.

Tenemos tres disciplinas a considerar para esta perspectiva:

- *Excelencia Operativa*: Esta basado en buscar precios más bajos, y en muchas ocasiones no se da relevancia a las cosas de menos importancia
- *Liderazgo de producto*: Consiste en aplicar contantemente la innovación en los procesos de producción para ofrecer un producto diferenciado y mejor en el mercado.
- *Intimidad con el cliente*: Busca dar soluciones inmediatas y precisas a las necesidades de del cliente, ayuda a afianzar la relación que debe existir entre la empresa y sus clientes y verlo simplemente como una transacción sino como una relación a largo plazo.

⁹ PAUL R. NIVEN, (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España, Editorial Gestion 2000

Figura 2. Factores de la Perspectiva del Cliente



Fuente: los autores

En la figura 2 Podemos observar que existen cuatro factores fundamentales a tomar en cuenta en la Perspectiva del Cliente:

- Satisfacción del Cliente
- Fidelidad con el Cliente
- Participación en el mercado
- Nuevos Clientes

Kaplan y Norton (2004)¹⁰ distinguen un grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes, los cuales son:

- *Cuota de Mercado*: Aquí se reflejan las ventas que se han realizado en un mercado determinado. Se lo mide en términos de volumen de unidades vendidas o gastos incurridos, número de clientes, período de ventas.

Para poder implementar este indicador se debe de haber realizado una correcta segmentación de mercado o clientes que se hayan seleccionado. Una vez realizado esto, se hace más fácil identificar en términos financieros

¹⁰ KAPLAN Y NORTON, (2002). *Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

la contribución de los clientes o segmentos de mercado a la empresa, así también como la frecuencia periódica en la que adquieren el producto/servicio con el fin de realizar proyecciones futuras.

- *La retención de los clientes:* En este punto se refiere a un solo tema: la Fidelización. Se trata de mantener a nuestros clientes e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. La Fidelización se logra mediante 2 vías: análisis de la competencia y el crecimiento porcentual del negocio con los clientes que existen. La observancia de estas 2 vías, genera procesos de mejora continua para la calidad en la atención brindada y se puede retroalimentar con un servicio postventa.

- *El incremento de clientes¹¹:* Cuando las empresas tienen una visión de crecimiento, esto irá de la mano con el incremento de nuevos clientes. Como indicador se puede mencionar en términos porcentuales, cómo la empresa atrae a nuevos clientes y cuánto representan de la cartera. Otra forma de medir esto es por las visitas que se realicen a clientes y los costes que esto genera, teniendo como resultado una relación costo-beneficio.

- *La satisfacción del cliente:* Sabemos que las necesidades del cliente han sido satisfechas a cabalidad, cuando la retención y el incremento de los mismos se mantiene en crecimiento y mejora continua. Una herramienta importante que ayuda a mejorar la atención al cliente es la Retroalimentación, en base a los resultados obtenidos al final de los procesos.

- *La rentabilidad de los clientes:* El tener un cliente satisfecho y fidelizado, no necesariamente implica que sean rentables. Hay que enfocarse en los segmentos de clientes potenciales que se han seleccionado, y cómo estos aportan a la rentabilidad de la organización luego de haber restado los

¹¹ KAPLAN Y NORTON, (2002). *Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

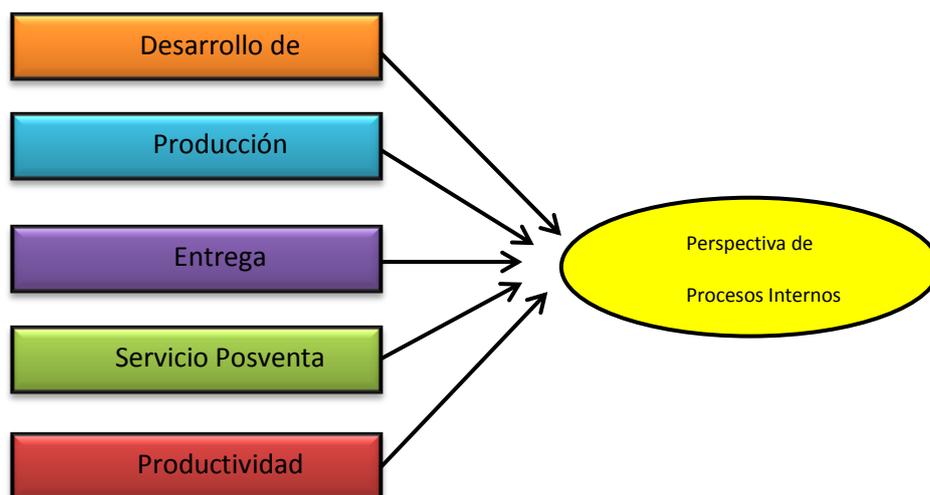
gastos, convirtiéndose en activos tangibles que se podrán apreciar en el crecimiento de la empresa.

1.3.3 Perspectiva de Procesos Internos¹²

En esta perspectiva se debe identificar que procesos son claves para que la empresa sobresalga entre sus competidores en el mercado añadiendo valor a sus productos para que lo perciban sus clientes y los accionistas. Los cuatro factores que mencionamos en la perspectiva del cliente requieren del funcionamiento eficiente y eficaz de los procesos internos de la empresa para servir en forma adecuada a los clientes. La tarea consiste en identificar los procesos internos clave y desarrollar las respectivas estrategias y medirlas en función del avance que van teniendo.

También se consideran las relaciones que existe entre la empresa con sus proveedores y terceros ya que esto forma parte de la cadena para lograr una satisfacción eficaz del cliente.

Figura 3: Factores de la Perspectiva de Procesos internos



Fuente: los autores

¹² PAUL R. NIVEN, (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España, Editorial Gestion 2000

1.3.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional¹³

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que facilita lograr resultados óptimos en las perspectivas de clientes, de procesos internos y financieras. Dentro de esta perspectiva encontramos los activos intangibles. Una vez que se hayan identificado los procesos claves, hemos de encontrar vacíos en los sistemas de información de la empresa o en las habilidades del personal. Que la empresa tenga actividades sostenibles en el futuro dependerá de esta perspectiva.

En esta perspectiva podemos mencionar tres categorías principales:

- *Las capacidades de los empleados:* Las habilidades los conocimientos y la competencia de las personas que forman parte de la empresa. Productividad del personal, Permanencia del personal y satisfacción del personal son ejemplos de indicadores en esta categoría.

- *Las capacidades de los sistemas de información:* la flexibilidad y la disponibilidad de datos e información. Para que los empleados sean completamente eficaces y mantengan una mejora continua de los procesos necesitan que los sistemas sean fiables y oportunos sobre los clientes, los procesos internos y lo financiero.

- Delegación de poder (empowerment), motivación y coherencia de los objetivos. Incluso el empleado mejor capacitado y más especializado no trabajará al 100% por el cumplimiento de las metas si no se siente motivado o si no se le da la libertad para que tome decisiones.

¹³ PAUL R. NIVEN, (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España, Editorial Gestion 2000

Figura 4: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Robert Kaplan & David Norton, Cuadro de Mando Integral

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento está compuesta de activos intangibles que desempeñan un rol en la estrategia de la Organización. Para esto, se organizan en 3 categorías¹⁴:

- *Capital Humano*: se refiere a la disponibilidad de conocimientos, destrezas y competitividad que se requiere para la estrategia.
- *Capital de la información*: se refiere a la disponibilidad de redes, estructura tecnológica y sistemas para la estrategia.
- *Capital Organizacional*: se refiere a la disponibilidad de la Organización para adoptar y sobrelleva el proceso de cambio que implica la estrategia.

En conclusión, las perspectivas del Balanced Scorecard sirven para distinguir qué activos son tangibles o intangibles. En la perspectiva financiera revisamos que las empresas atraviesan por etapas de crecimiento, sostenimiento y cosecha, en donde encontramos indicadores como incremento de ventas, participación de mercado, rentabilidad, retorno de la inversión. Adicional a esto, la perspectiva menciona también la reducción de costes sin descuidar la productividad y/o calidad,

¹⁴ KAPLAN Y NORTON, (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activo intangibles en resultados tangibles* España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

Por otro lado la perspectiva de clientes, sugiere 3 elementos clave como son: excelencia operativa, liderazgo del producto e intimidad con el cliente. Estos elementos sirven para identificar el alcance en los indicadores para satisfacción del cliente, participación de mercado, retención e incremento de clientes.

En la perspectiva de procesos internos, se establece la selección de procesos clave en la empresa que generarán un impacto tanto para los clientes, como para la perspectiva financiera una vez que se hayan establecido los objetivos en estas perspectivas. Estos procesos suelen ser: producción, productividad, servicio al cliente, manejo de personal.

Por último la perspectiva de aprendizaje nos describe los activos intangibles cuyo impacto se verá reflejado en activos tangibles, es decir, términos monetarios. Si bien es cierto la perspectiva es cualitativa, pero mediante el aprendizaje, la capacitación de los empleados, se brinda una mejor atención y por consiguiente la generación de nuevos clientes.

1.4 La Estrategia¹⁵

Como definición, podemos citar una de Kaplan y Norton donde menciona que la Estrategia “describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes”. Esto nos da a entender que la estrategia proviene de un análisis de la organización y de la observancia de las necesidades que surjan tanto en la perspectiva financiera como en la perspectiva del cliente.

Para crear valor en las organizaciones, es necesario tener éxito en el desempeño de su *misión*. Esto significa saber hacia dónde se orientan los esfuerzos de la organización y quién o quiénes son la base para lograrlo.

¹⁵ KAPLAN Y NORTON, (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activo intangibles en resultados tangibles* España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

En este caso, los esfuerzos están orientados a crear valor para nuestros accionistas sabiendo que la base para lograrlo se encuentra en generar valor a nuestro cliente/s. Una vez identificado lo que queremos lograr con nuestros accionistas y clientes, podremos definir con claridad lo que debemos hacer tanto en la perspectiva de procesos internos como la perspectiva de aprendizaje.

Figura 5: Composición de la Estrategia



Fuente: los autores

La creación de valor se puede dar desde los activos tangibles o intangibles. Pero para que se puedan dar desde los activos intangibles, se debe de tener en cuenta varios aspectos importantes:

- *La creación de valor es indirecta*¹⁶: al mencionar indirecta se refiere a los activos intangibles, es decir, recursos como el conocimiento y tecnología no se reflejan cuantitativamente. Los resultados de estos recursos se los aprecia después de un análisis causa-efecto, es decir, si existe un cambio también tendrá una repercusión.

¹⁶ KAPLAN Y NORTON, (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activo intangibles en resultados tangibles* España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

- *El valor es contextual:* Al mencionar “contexto” se refiere a la estrategia que lleva a cabo la empresa, y de cómo los activos intangibles se alinean a la misma.

- *El valor es potencial:* Se refiere a la concentración de activos intangibles para lograr crear valor, es decir, si se capacita a trabajadores para producción y logística, sus capacidades generarán sinergia y por lo tanto se creará la propuesta de valor que se traducirá en activos tangibles.

- *Los activos están agrupados:* la eficaz combinación de los activos tangibles e intangibles puede dar el máximo valor a la propuesta que se tenga. Por ejemplo: se capacita a trabajadores para un excelente servicio al cliente y servicios de postventa. Estos activos intangibles, generarán el ingreso de nuevos clientes por la calidad de atención y se concretará en activos tangibles.

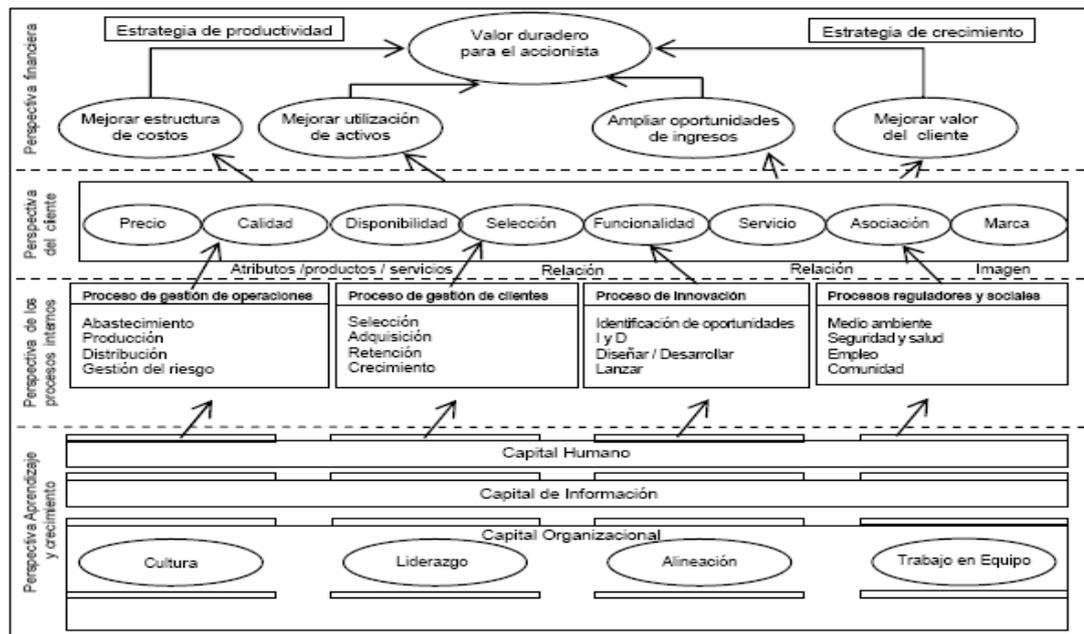
En conclusión la estrategia debe ser direccionada a crear valor mediante una propuesta de valor. Esto quiere decir que se debe segmentar mercado y saber cómo podemos atenderlos de una manera distinta, aplicando el incremento y retención de clientes. Pero antes de establecer una propuesta de valor, es necesario saber lo que esperan los accionistas y clientes como punto de partida.

1.5 Mapa Estratégico¹⁷

Kaplan y Norton (2004) lo describen de la siguiente manera: “El Mapa Estratégico el BSC proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”. Al mencionar activos intangibles nos referimos a la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

KAPLAN Y NORTON, (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activo intangibles en resultados tangibles* España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

Figura 6: Mapa Estratégico



Fuente: KAPLAN Y NORTON (2004), *Mapas Estratégicos*

El Mapa estratégico se basa en varios principios¹⁸:

- *La estrategia equilibra fuerzas contradictorias:* Por lo general, toda inversión que realiza una empresa, va de la mano con reducción de costos o gastos. De la misma manera, cuando se invierte en activos intangibles también se espera reducir costos de los activos tangibles. El fin de hacer esto, es poder tener un crecimiento sostenible a largo plazo y asegurar la supervivencia de la empresa. El equilibrio radica en reducir costos/gastos mejorando la calidad en el Hoy, para generar ingresos a largo plazo.
- *La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para cada cliente:* Se trata de segmentar a los clientes potenciales de la empresa y crear propuestas de valor para satisfacerlos. La propuesta debe incluir mejores costos, soluciones de problemas, posicionamiento del producto/servicio, que le den valor a las expectativas que tengan los clientes.

¹⁸ KAPLAN Y NORTON, (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activo intangibles en resultados tangibles* España, Editorial Gestión 2000, 2da edición

- *El valor se crea mediante procesos internos de negocios:* Dentro de este principio encontramos las perspectivas: financiera y de clientes. Esto significa aumentar el valor para accionistas a través de los ingresos, la rentabilidad y promover que los clientes adquieran el producto/servicio, haya satisfacción, y fidelización.

1.6 Indicadores de Gestión

“Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.”. (Joanna Camejo)¹⁹

En conclusión los indicadores nacen del análisis causa-efecto, en base a datos que deben ser reales y de fácil interpretación, debido a que los indicadores son objetivos en sus resultados y reflejan cómo se encuentra la empresa ahora y cómo se podría proyectar a futuro.

Al decir que los indicadores son “de gestión”, se refiere a que evalúan el desempeño tanto de la organización (en forma general), como de las áreas que la conforman (en forma específica).

Adicional a esto, los indicadores funcionan como un termómetro, es decir, nos indican cuando el desempeño de la empresa va acorde a lo esperado, nos alertan cuando el desempeño está por debajo de lo esperado y cuando el desempeño está por encima de lo esperado. Una vez evaluados los indicadores, el siguiente paso será la toma de decisiones y su ejecución.

¹⁹ <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

Entre los beneficios²⁰ que podemos encontrar con la aplicación de indicadores, tenemos:

- Comunicar el plan estratégico de la empresa (misión, visión, metas, valores)
- Encontrar y evaluar los problemas y oportunidades
- Entender la operatividad de la empresa y establecer una mejora continua
- Designar responsabilidades a personas, con la integración de iniciativas y acciones necesarias

Dentro de los atributos²¹ que tienen los indicadores, se menciona:

- *Medible*: el resultado se debe de expresar en términos cuantitativos, ya sea del grado o frecuencia de la cantidad. Por lo general se expresa en porcentajes.
- *Entendible*: Se refiere al reconocimiento del indicador por quienes lo estén evaluando. Al ver el indicador tiene que entenderse ¿para qué sirve? ¿Cuál es el fin del mismo? ¿Qué acciones tomar?
- *Controlable*: Esto se da dentro de la organización y para ejercer un control, se necesita el seguimiento del indicador, el cual puede ser por períodos establecidos. Controlar un indicado ayudará a que los resultados caminen con la estrategia, y no fuera de ella.

También se menciona en el libro que existen categorías²² de indicadores, como son:

²⁰ <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

²¹ <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

²² <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

- *Indicadores de cumplimiento:* en este indicador las tareas deben ser concluidas, y se monitorea cómo se van cumpliendo acorde a lo previsto. Por ejemplo: Programa de ventas a clientes
- *Indicadores de evaluación:* Se refiere al rendimiento obtenido en las tareas previstas. Estos indicadores están relacionados con los métodos establecidos en cada tarea.
- *Indicadores de gestión:* Están relacionados con las razones que permiten administrar un proceso. Con esto se refiere a que este indicador evalúa el desempeño de la organización en base a las tareas puestas en marcha.

1.7 Casos de aplicación del BSC²³

La herramienta utilizada en nuestra investigación, ha generado diversos resultados positivos en empresas que lo han aplicado, de tal manera que se ha podido distinguir un ANTES y DESPUES, como lo señalamos a continuación:

- Empresa LAISOR:

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> - Su estructura es de una empresa familiar. - Surgió de la fusión de dos empresas, los trabajadores no se conocían. No había comunicación laboral - No tenían una estrategia sostenible y alcanzable 	<ul style="list-style-type: none"> - Fue posible definir lo que sería la estrategia de la empresa. - Se creó un clima favorable de trabajo - Rentabilidad elevada, disminución de costos. - Aumento de las ventas y aumento de la cuota de mercado.

²³ <http://bsc.ve.tripod.com/foro/id3.html>

- Empresa *MOBIL OIL CORPORATION*²⁴:

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> - Demanda de gasolina estancada, - Organización centralizada, indicadores financieros críticos. - Estaba ubicada en la última posición del ranking de empresas de ese mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Ocupó el primer lugar en el ranking de empresas de ese mercado. - 56% de incremento en sus beneficios. - Implementación de una nueva estrategia, nueva organización a través del BSC. - Descentralización de decisiones

- Empresa *CHEMICAL BANK*

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del margen de utilidad - Aumento de la competencia en créditos y depósitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los factores claves para el éxito - Reorganización cultural. - Los gerentes se enfocaron en los consumidores claves y en los objetivos rentables. - Desarrollaron objetivos de negocios articulados para cada una de las dimensiones y la implementación de un sistema para medir el desempeño y monitorear el progreso.

La importancia de revisar las aplicaciones que se han dado del Balanced Scorecard se ha resumido en los siguientes puntos:

- Existe un Antes/Después durante la aplicación del BSC
- La relación causa-efecto se analiza para cada indicador
- Los indicadores causan un impacto cuantitativo en los resultados de la empresa (Flujo de Caja, Estados Financieros) mediante la unión de los activos tangibles e intangibles

²⁴ <http://bsc.ve.tripod.com/foro/id3.html>

- Para cada indicador existe un proceso de seguimiento y control, por lo que se encuentran en mejora continua
- El BSC se retroalimenta luego de un período (a criterio de la empresa que lo aplica)

1.8 Resumen del Capítulo

En el capítulo desarrollado, se han establecido las bases sobre las cuales se procederá a proponer la implementación del Balanced Scorecard. Se ha trabajado en 7 temas empezando por la definición, continuando con los objetivos, perspectivas, estrategia, mapa estratégico, indicadores de gestión y casos aplicados.

Al conocer la definición se concluyó que el Balanced Scorecard es una herramienta de carácter metodológico, es decir, tiene una serie de pasos a cumplir para su correcto análisis. Una vez establecida esta idea, se estudiaron las 4 perspectivas que forman parte de la herramienta y que juntas crean una visión global de la organización.

La estrategia y el mapa estratégico establecen el camino a seguir para lograr los objetivos que nacen en las perspectivas financiera y clientes. Una vez que se establezcan los objetivos de estas perspectivas, se puede mejorar procesos internos y el aprendizaje de los trabajadores.

Los indicadores son la medición de lo que hacemos y se establecen en base a datos obtenidos por la empresa, en base a las necesidades vistas en las perspectivas. Al poder medir lo que hacemos, sabemos que estamos controlando las actividades y canalizando los esfuerzos de la empresa hacia su planeación estratégica.

CAPITULO 2

Análisis de la Empresa THAR S.A.

El capítulo a desarrollar tiene como objetivo describir la empresa objeto de la investigación, esto es: su historia, realidad actual, desarrollo, funcionamiento, gestión, etc. Para entender de qué manera el Balanced Scorecard ayuda a mejorar la situación actual de la misma.

2.1 Antecedentes:



Como se aprecia en el párrafo anterior, los problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas crean la necesidad de una visión institucional, de saber que la empresa debe crecer colectivamente y no de manera individual.

La empresa THAR S.A. fue constituida el 21 de Mayo de 1990, al principio como INDUSTRIAL Y COMERCIAL THAR S.A., pero luego en el año 2005 cambió su razón social a THAR S.A. Dedicada a la elaboración de un producto especializado (insecticida impregnado en pellets de plástico) para el aditivado de las fundas de banano, esta empresa empezó con un pequeño taller en la casa del Sr. Tomás Hasing (+) quien luego de varios años de estudio, logró encontrar la fórmula para la elaboración del producto.

Luego de encontrar la fórmula adecuada para el producto, inició la captación de clientes tanto en Machala, Guayas, Manabí en donde se encuentran las

industrias que elaboran las fundas para banano y a su vez las diferentes plantaciones de banano.

En el año 2006 la empresa contaba ya con una oficina en la ciudad de Guayaquil, pero funcionaba a través de otra empresa que le facilitaba sus instalaciones. En Guayaquil, solo se manejaba temas administrativos, financieros, ventas, logística. La producción se continuaba desarrollando en Riobamba.

En el año 2011, THAR S.A. alquila una oficina en Parque Empresarial Colón, para ya funcionar independientemente de la empresa que les facilitaba sus oficinas. Este proceso se inició en Septiembre de aquel año, y requirió la contratación de un Jefe Administrativo-Financiero con su asistente.

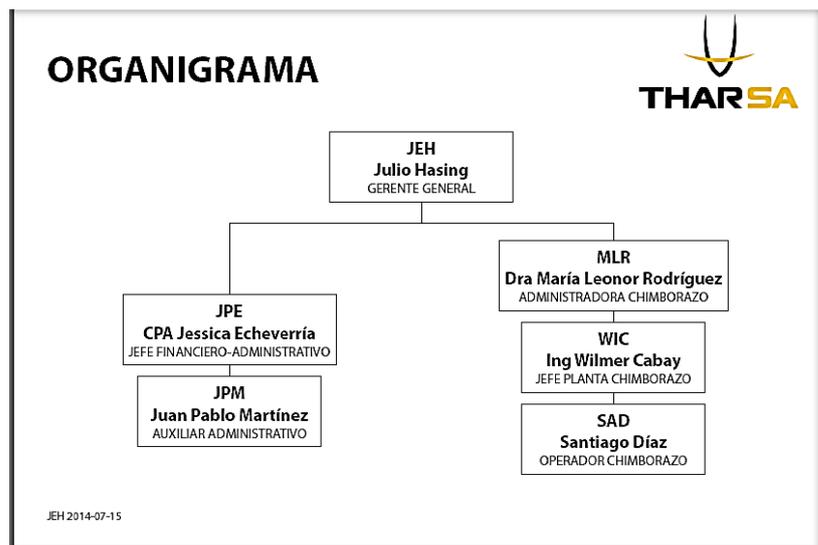
2.2 Desarrollo y crecimiento:

- Año 1990: Constitución de la empresa. Funciona en casa del Sr. Tomás Hasing (+), con una sola máquina y sólo la opera Sr. Tomás.
- Año 1990-2004: Investigación y desarrollo para encontrar fórmula adecuada del producto a vender. Aún funciona la empresa en casa del Sr. Tomás Hasing (+)
- Año 2005: Se encuentra la fórmula adecuada para el producto, se sigue trabajando con una máquina y empieza la búsqueda de materiales para armar una segunda máquina y la construcción de una planta.
- Año 2006: Se abre una oficina en Guayaquil, donde se manejan procesos administrativos, financieros, ventas, logística. En esta nueva oficina se contratan 3 personas, pero no existe un organigrama formal. Por lo que THAR S.A. ahora tiene 2 puntos: Guayaquil y Riobamba.

- Año 2010: Se construye una segunda máquina y se contrata un operador.
- Año 2011: Se construye la nueva planta en Riobamba – cantón Chambo. Se traslada la empresa a una oficina en Parque Empresarial Colón (Guayaquil) para funcionar independientemente, se retiran las 3 personas que se encontraban contratadas e ingresan 2 personas para la nueva oficina. Se nombra Gerente General al Sr. Julio Hasing y se establece un organigrama formal.
- Año 2012: Se contrata un Jefe de Planta en Chimborazo, y se comienza la construcción de 2 máquinas más. Se alquila una bodega en Guayaquil para almacenar producto terminado.
- Año 2014 (actualidad): Se adquiere una oficina propia en el centro de Guayaquil. Continúa funcionando la bodega Gye y en Planta Riobamba continúan laborando el jefe de planta con su operador. La planta funciona con 2 máquinas. Las otras 2 sufrieron daños que aún no se reparan.

2.3 Organigrama THAR S.A. (Año 2013)

Figura 7: Organigrama THAR S.A.



Fuente: La Empresa

En THAR S.A. – Guayaquil se desempeñan:

- JEFE FINANCIERO-ADMINISTRATIVO
- AUXILIAR ADMINISTRATIVO
- GERENTE GENERAL

En THAR S.A. – Riobamba se desempeñan:

- ADMINISTRADORA CHIMBORAZO
- JEFE PLANTA CHIMBORAZO
- OPERADOR CHIMBORAZO
- GERENTE GENERAL

2.4 Descripción de procesos

THAR S.A. – Riobamba:

1) Procesos de producción:

THAR S.A. tiene 3 líneas de producto, para los cuales se utilizan 4 materias primas. Todo esto se detalla a continuación:

Materias Primas:

- LLDPE (Polietileno) :Se adquiere en compra local
- Parafina: se adquiere en compra local
- B (insecticida): viene de importación y tarda 2 meses en llegar por vía marítima.
- I (insecticida): viene de importación y tarda 2 meses en llegar por vía marítima.

Productos y materias primas que se utilizan:

- POLYPRIDE (LLDPE, Bifenthrin)
- POLYMID (LLDPE, Parafina, Imidacloprid)
- POLYBI (LLDPE, Parafina, Bifenthrin, Imidacloprid)

POLYPRIDE (102.2 kg)

POLYMID (101 kg)

POLYBI (101.1 kg)

Los productos tiene un tiempo aproximado de producción, desde que se colocan en las máquinas dentro de un balde, de 9 horas (ej. 08:30-17:00). Luego de esto, se deja enfriar el producto, para ser empacado al día siguiente en 4 sacos de 25 kg (1 balde).

Los productos POLYMID y POLYBI sólo se pueden elaborar en jornada diurna. El producto POLYPRIDE se puede elaborar en jornada diurna o nocturna.

2) Funciones de los trabajadores

Operador:

- Producción de los productos
- Supervisión de las máquinas
- Almacenamiento de materias primas y productos terminados
- Adecuación de la planta
- Mantenimiento de las máquinas

Jefe de Planta:

- Coordinación de envíos a Guayaquil de producto terminado
- Compra de materiales para Planta
- Supervisión de la producción

- Reportar y coordinar con Guayaquil requerimientos de planta y producción
- Supervisar actividades del Operador
- Reportar inventarios a Guayaquil

Administradora (Riobamba):

- Gestionar pago a proveedores
- Manejo de Caja Chica
- Pagos a trabajadores
- Gestionar trámites de la Planta
- Reporte de documentos tributarios a Guayaquil

Auxiliar Administrativo:

- Ingresos de documentos a contabilidad
- Manejo de Caja Chica
- Pago a proveedores
- Organizar el Programa de Envíos a Clientes
- Responsable de abastecimiento de la Bodega Gye
- Responsable de la Logística para entregas de producto
- Responsable de abastecimiento de materia prima a Riobamba
- Responsable de elaborar los Reportes de Inventario
- Responsable de la cobranza
- Responsable de facturación

Jefe Financiero – Administrativo:

- Supervisión de actividades del Auxiliar Administrativo
- Roles de pago
- Declaraciones al SRI
- Manejo del Flujo de Efectivo
- Contabilidad

- Coordinación con Administradora de Riobamba.

3) Zonificación de clientes

Guayaquil:

- PICKUEL S.A.
- MAGREB S.A.
- PLASTICOS CHEMPRO CIA. LTDA.
- GLOBALRECISA
- PORCONECU S.A.
- SUPRALIVE S.A.

Durán:

- PLASCA S.A.
- PLASTICOS REYES MOYA

Machala:

- COPA S.A.

Quito:

- PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A. (PPE)

2.5 Misión de la empresa THAR S.A.

Servimos de forma responsable y oportuna a nuestros clientes, brindando un suministro especializado para la industria de plásticos en el sector bananero que genere valor para la empresa y el medio ambiente

2.6 Visión de la empresa THAR S.A.

Ser una empresa emprendedora y líder en la industria de plásticos para el sector bananero, que genere productos de calidad y reconocimiento internacional.

2.7 Valores de la empresa THAR S.A.

- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Amabilidad
- Empatía
- Sentido de Pertenencia
- Honestidad

2.8 Gestión de la empresa THAR S.A.

THAR S.A. se desarrolla como una empresa industrial y comercial. Es una empresa PYMES pequeña en su estructura organizacional, ya que cuenta con un equipo de 6 personas y su estructura dirigencial es familiar. En su infraestructura cuenta con: una planta e producción en Riobamba, una oficina y una bodega de producto terminado en Guayaquil.

La gestión de THAR S.A. se centra en ofrecer un producto especializado (Masterbatch) que contiene pellets de plástico impregnado con un insecticida para cumplir con los requerimientos de los clientes y sea eficaz para el cuidado del banano. El sector donde se desarrolla THAR S.A. es el bananero, siendo proveedor de las empresas de fundas plásticas para banano.

Tanto la empresa THAR S.A. como las empresas de fundas plásticas, dependen del sector bananero, es decir, cada acontecimiento en este sector genera una reacción en cadena. Por eso, este sector requiere de un análisis continuo, tanto con la información suministrada por el Banco Central del Ecuador, como la información de las empresas de fundas plásticas.

2.9 Análisis del Sector en el cual se desarrolla la empresa²⁵

El inicio del “boom” bananero en el Ecuador comienza entre los años 1944 y 1948. En el 2010, el sector bananero ecuatoriano exportó 265´587.828 cajas, que representa un ingreso aproximado de USD 1.900 millones de dólares por concepto de divisas y de alrededor de USD 90 millones de dólares por concepto de impuestos al Estado.

Las exportaciones ecuatorianas de banano, representan el 32% del comercio mundial de esta musácea, el 3.84% del PIB total del país, el 50% del producto interno bruto (PIB) Agrícola y el 20% de las exportaciones privadas.

Las industrias colaterales o indirectas que dependen en más de un 60% del sector bananero tienen importantes inversiones en las áreas de: Cartoneras, abonos, plásticos, fertilizantes. Dentro del área de plásticos en el país, se cuenta con una alta gama de empresas que fabrican fundas para la conservación y maduración del banano, tales como: Magreb, Banaplast, Inplasban, Chempro. Pero no todas estas empresas tienen el aditivo para tratar sus fundas, y es en este mercado donde THAR S.A. provee suministros especializados para la industria plástica dedicada al sector bananero.

²⁵http://www.aebe.com.ec/data/files/Publicaciones/INDUSTRIA_BANANERA_2009_act_sept_2010.pdf

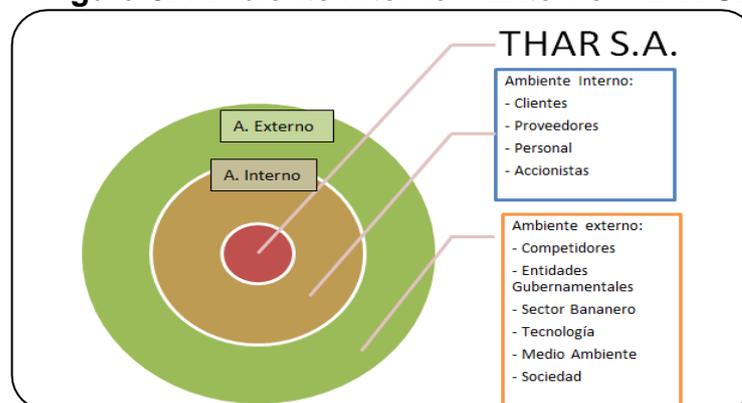
2.10 Ambiente Interno y Externo

Se realizó un análisis FODA para distinguir lo interno de lo externo, que incide en la empresa. Presentado a continuación:

AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Buena relación con proveedores y clientes mediante el cumplimiento oportuno de nuestras obligaciones. - Un sistema de producción definido, mediante el cual se asegura el cumplimiento y se evitan desperdicios - Buenas relaciones con el talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad instalada, la cual no permite expandirse a más mercados. - La materia prima, debido al tiempo que toma en llegar a Guayaquil y luego transportarse a Riobamba. - Incumplimiento de clientes en sus pagos.

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Un mercado amplio en el cual podemos aumentar nuestra participación - Registro de nuestros productos en empresas del Agro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las barreras arancelarias e impuesto a la salida de divisas - Disponibilidad del insumo en el exterior - Nuestra competencia en este sector

Figura 8: Ambiente Interno – Externo THAR S.A.



Fuente: Los autores

2.11 Gestión de ventas

THAR S.A. canaliza una parte de sus de ventas cuenta a través de un agente, que no está considerado dentro del organigrama ya que mensualmente factura por comisiones. El agente de ventas controla el 60% de la cartera de clientes (período 2011-2013), los cuales son:

- PLASCA S.A.
- MAGREB S.A.
- PLASTICOS CHEMPRO CIA. LTDA.
- PLASTTICOS REYES MOYA
- GLOBALRECISA S.A.
- PORCONECU S.A.
- SUPRALIVE S.A.

Para estos clientes, la venta se coordina a través del agente, quien indica la cantidad que solicita el cliente a la empresa para revisar el stock disponible. Luego se confirma al cliente y se coordina la fecha y hora de despacho con el transportista designado por el agente de ventas, quien a su vez confirma que el producto fue entregado al cliente. Luego de esto, se procede a facturar.

El 40% son clientes atendidos directamente por la empresa (período 2011-2013), detallados a continuación:

- PICKUEL S.A.
- PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A.
- COPA S.A.

Para estos clientes, la venta se coordina con el Auxiliar Administrativo, quien se encarga de revisar disponibilidad de stock en la bodega Guayaquil e informar a gerencia sobre el pedido realizado. Una vez que la gerencia

aprueba, se procede a coordinar fecha y hora de despacho con el cliente, entregando la factura contra entrega.

Todo despacho a cliente debe ser informado vía correo electrónico a: Gerente General, Jefe Financiero-Administrativo, Administradora-Riobamba. Una vez realizado el despacho, se actualiza el stock y se realiza el abastecimiento.

2.12 Análisis de ventas en el período 2011 – 2013

En el presente tema se analizará las ventas por año desde el 2011 al 2013 de la empresa THAR S.A. El análisis anual incluirá: ventas mensuales, comportamiento porcentual en ventas, ventas por producto, comportamiento porcentual en productos. Luego de este análisis se realizará una tabla consolidada con las ventas del período de investigación.

Luego de analizar las ventas, se procederá con el análisis de la participación por cliente sobre las ventas anuales, para determinar los clientes potenciales y su comportamiento.

2.12.1 Ventas año 2011

A continuación se mostrará una tabla que contiene las ventas mensuales por producto de la empresa THAR S.A. y el total de ventas:

Fuente: Base de datos THAR S.A. – Sistema THAR_ventas

Año: 2011

Fecha de corte en sistema: 22 de Julio del 2014

Tabla 1: Ventas año 2011

THAR_ventas 2011					
Meses	POLYPRIDE	POLYBI	POLYMID	POLYCHLOR TC	Total
Enero	\$ 5.000,00	\$ 34.812,50	\$ 13.650,00	\$ -	\$ 53.462,50
Febrero	\$ 15.000,00	\$ 36.000,00	\$ 19.500,00	\$ -	\$ 70.500,00
Marzo	\$ 20.000,00	\$ 35.187,50	\$ 12.090,00	\$ 1.120,00	\$ 68.397,50
Abril	\$ 10.000,00	\$ 27.750,00	\$ 15.600,00	\$ 2.240,00	\$ 55.590,00
Mayo	\$ -	\$ 35.125,00	\$ 9.750,00	\$ 1.120,00	\$ 45.995,00
Junio	\$ 10.000,00	\$ 30.625,00	\$ 7.800,00	\$ 3.360,00	\$ 51.785,00
Julio	\$ 10.000,00	\$ 42.500,00	\$ 7.800,00	\$ 2.240,00	\$ 62.540,00
Agosto	\$ 10.000,00	\$ 30.312,50	\$ 11.700,00	\$ 3.360,00	\$ 55.372,50
Septiembre	\$ 15.000,00	\$ 45.750,00	\$ 7.035,00	\$ 1.120,00	\$ 68.905,00
Octubre	\$ 5.000,00	\$ 23.875,00	\$ 7.800,00	\$ 1.120,00	\$ 37.795,00
Noviembre	\$ 10.000,00	\$ 32.625,00	\$ 4.680,00	\$ 2.240,00	\$ 49.545,00
Diciembre	\$ 10.000,00	\$ 63.562,50	\$ 8.385,00	\$ 2.240,00	\$ 84.187,50
Totales	\$ 120.000,00	\$ 438.125,00	\$ 125.790,00	\$ 20.160,00	\$ 704.075,00

Gráfico 1: Ventas año 2011 – THAR S.A.



Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de participación que tuvo cada producto sobre las ventas, con el fin de analizar la fuerza de ventas de la empresa en el año 2011:

Producto	Participación sobre ventas
POLYPRIDE	17,04%
POLYBI	62,23%
POLYMID	17,87%
POLYCHLOR TC	2,86%
Total	100,00%

Gráfico 2: Participación de productos sobre total vendido



Fuente: Los autores

2.12.2 Ventas año 2012

A continuación se mostrará una tabla que contiene las ventas mensuales por producto de la empresa THAR S.A. y el total de ventas:

Fuente: Base de datos THAR S.A. – Sistema THAR_ventas

Año: 2012

Fecha de corte en sistema: 22 de Julio del 2014

Tabla 2: Ventas año 2012

THAR_ventas 2012				
Meses	POLYPRIDE	POLYBI	POLYMID	Total ventas
Enero	\$ 5.000,00	\$ 34.187,50	\$ 15.600,00	\$ 54.787,50
Febrero	\$ -	\$ 55.812,50	\$ 9.500,00	\$ 65.312,50
Marzo	\$ 5.000,00	\$ 37.287,50	\$ 32.450,00	\$ 74.737,50
Abril	\$ 5.000,00	\$ 49.500,00	\$ 15.500,00	\$ 70.000,00
Mayo	\$ 10.000,00	\$ 20.625,00	\$ 14.250,00	\$ 44.875,00
Junio	\$ 5.000,00	\$ 23.000,00	\$ -	\$ 28.000,00
Julio	\$ 7.400,00	\$ 17.625,00	\$ 16.150,00	\$ 41.175,00
Agosto	\$ 10.000,00	\$ 17.500,00	\$ -	\$ 27.500,00
Septiembre	\$ 7.000,00	\$ 36.875,00	\$ 21.200,00	\$ 65.075,00
Octubre	\$ 30.625,00	\$ 4.875,00	\$ 18.050,00	\$ 53.550,00
Noviembre	\$ 48.687,50	\$ 4.875,00	\$ -	\$ 53.562,50
Diciembre	\$ 32.562,50	\$ 4.875,00	\$ 16.200,00	\$ 53.637,50
Totales	\$ 166.275,00	\$ 307.037,50	\$ 158.900,00	\$ 632.212,50

Gráfico 3: Ventas año 2012 – THAR S.A.

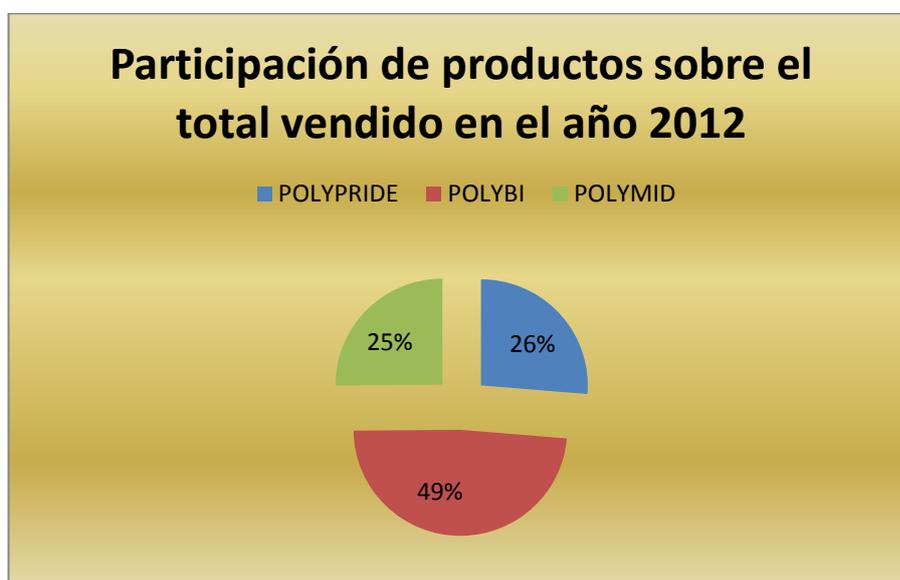


Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje anual de participación que tuvo cada producto sobre el total vendido, con el fin de analizar la fuerza de ventas de la empresa en el año 2012:

Producto	Participación sobre ventas
POLYPRIDE	26,30%
POLYBI	48,57%
POLYMID	25,13%
Total	100,00%

Gráfico 4: Participación de productos sobre el total vendido del año 2012



Fuente: Los autores

2.12.3 Ventas año 2013

A continuación se mostrará una tabla que contiene las ventas mensuales por producto de la empresa THAR S.A. y el total de ventas:

Fuente: Base de datos THAR S.A. – Sistema THAR_ventas

Año: 2013

Fecha de corte en sistema: 22 de Julio del 2014

Tabla 3: ventas año 2013

THAR_ventas 2013				
Meses	POLYPRIDE	POLYBI	POLYMID	Total ventas
Enero	\$ 41.350,00	\$ 4.875,00	\$ 5.400,00	\$ 51.625,00
Febrero	\$ 48.175,00	\$ 4.875,00	\$ 18.450,00	\$ 71.500,00
Marzo	\$ 36.950,00	\$ 4.875,00	\$ 14.250,00	\$ 56.075,00
Abril	\$ 46.925,00	\$ 9.750,00	\$ -	\$ 56.675,00
Mayo	\$ 30.375,00	\$ 4.875,00	\$ 17.850,00	\$ 53.100,00
Junio	\$ 24.050,00	\$ 4.875,00	\$ 24.550,00	\$ 53.475,00
Julio	\$ 32.800,00	\$ 4.875,00	\$ -	\$ 37.675,00
Agosto	\$ 16.050,00	\$ 9.750,00	\$ -	\$ 25.800,00
Septiembre	\$ 3.650,00	\$ 9.750,00	\$ 17.300,00	\$ 30.700,00
Octubre	\$ 19.212,50	\$ -	\$ 16.675,00	\$ 35.887,50
Noviembre	\$ 24.100,00	\$ 4.875,00	\$ 2.400,00	\$ 31.375,00
Diciembre	\$ 10.750,00	\$ 4.875,00	\$ 12.050,00	\$ 27.675,00
Totales	\$ 334.387,50	\$ 68.250,00	\$ 128.925,00	\$ 531.562,50

Gráfico Ventas año 2013

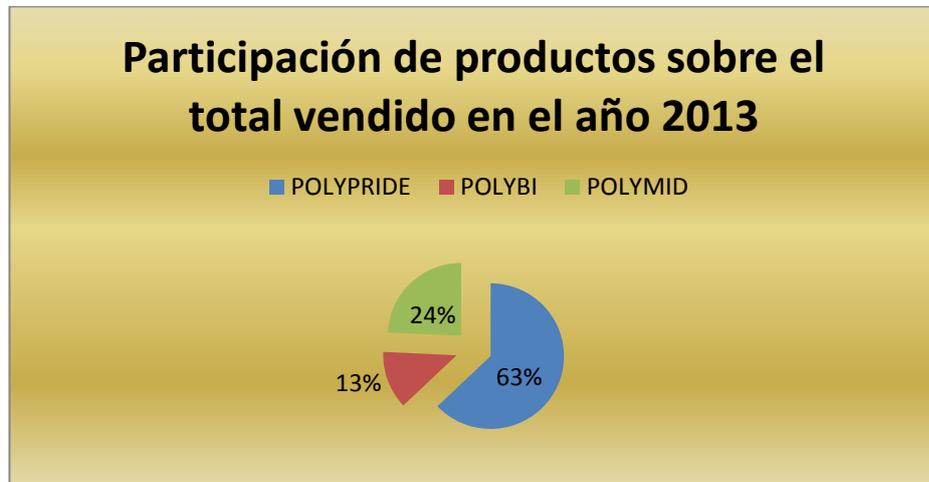


Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje anual de participación que tuvo cada producto sobre el total vendido, con el fin de analizar la fuerza de ventas de la empresa en el año 2013:

Producto	Participación sobre ventas
POLYPRIDE	62,91%
POLYBI	12,84%
POLYMID	24,25%
Total	100,00%

Gráfico 6: Participación de productos sobre el total vendido en el año 2013



Fuente: Los autores

2.12.4 Consolidado de Ventas 2011 - 2013

A continuación se presenta un detalle sobre el comportamiento de ventas del período 2011 al 2013, así también como el porcentaje de participación anual sobre las ventas totales del período.

Fuente: Base de datos THAR S.A. – Sistema THAR_ventas

Datos: Consolidado de ventas 2011 - 2013

Fecha de corte en sistema: 22 de Julio del 2014

Tabla 4: Total de ventas 2011 - 2013

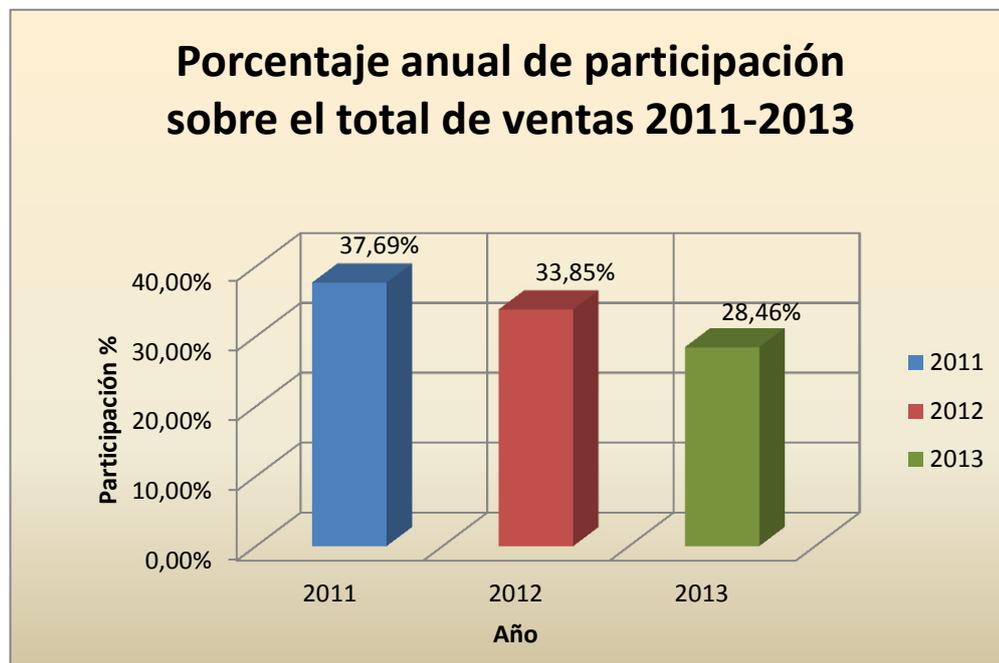
THAR_ventas 2011-2013				
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas
Enero	\$ 53.462,50	\$ 54.787,50	\$ 51.625,00	\$ 159.875,00
Febrero	\$ 70.500,00	\$ 65.312,50	\$ 71.500,00	\$ 207.312,50
Marzo	\$ 68.397,50	\$ 74.737,50	\$ 56.075,00	\$ 199.210,00
Abril	\$ 55.590,00	\$ 70.000,00	\$ 56.675,00	\$ 182.265,00
Mayo	\$ 45.995,00	\$ 44.875,00	\$ 53.100,00	\$ 143.970,00
Junio	\$ 51.785,00	\$ 28.000,00	\$ 53.475,00	\$ 133.260,00
Julio	\$ 62.540,00	\$ 41.175,00	\$ 37.675,00	\$ 141.390,00
Agosto	\$ 55.372,50	\$ 27.500,00	\$ 25.800,00	\$ 108.672,50
Septiembre	\$ 68.905,00	\$ 65.075,00	\$ 30.700,00	\$ 164.680,00
Octubre	\$ 37.795,00	\$ 53.550,00	\$ 35.887,50	\$ 127.232,50
Noviembre	\$ 49.545,00	\$ 53.562,50	\$ 31.375,00	\$ 134.482,50
Diciembre	\$ 84.187,50	\$ 53.637,50	\$ 27.675,00	\$ 165.500,00
Totales	\$ 704.075,00	\$ 632.212,50	\$ 531.562,50	\$ 1.867.850,00
Participación	37,69%	33,85%	28,46%	100,00%

Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje anual de participación anual sobre el total vendido en el período 2011-2013, con el fin de analizar la trayectoria de la empresa:

Año	Participación sobre ventas totales
2011	37.69%
2012	33.85%
2013	28.46%
Total	100.00%

Gráfico 7: Porcentaje anual de participación sobre total de ventas 2011-2013



Fuente: Los Autores

2.13 Análisis de participación por cliente

Dentro de este análisis, se presentará la trayectoria de los clientes en el período 2011-2013 en cuanto a ventas anuales, porcentaje anual de participación en cartera, comportamiento porcentual de las ventas. Luego de este análisis, se podrá determinar cuáles son los clientes potenciales y qué clientes dejaron de adquirir nuestro producto profundizando en las causas que lo generaron.

2.13.1 Cliente PLASCA S.A.

Este cliente, pertenece a la cartera del agente de ventas, quien se encarga de informar pedidos, gestionar cobros, apoyo en temas tributarios (factura, retenciones, etc). PLASCA S.A. es cliente de THAR S.A. desde el año 2010, con una antigüedad de 4 años respecto al período de investigación.

La política de pago para este cliente, se basa en un crédito del 100% a 60 días, con un descuento en la factura del 8% y un precio de \$12,50, esto se negoció a partir de Febrero del 2011

A continuación se presenta una tabla con el comportamiento mensual total del periodo 2011-2013, sobre el total vendido en el período:

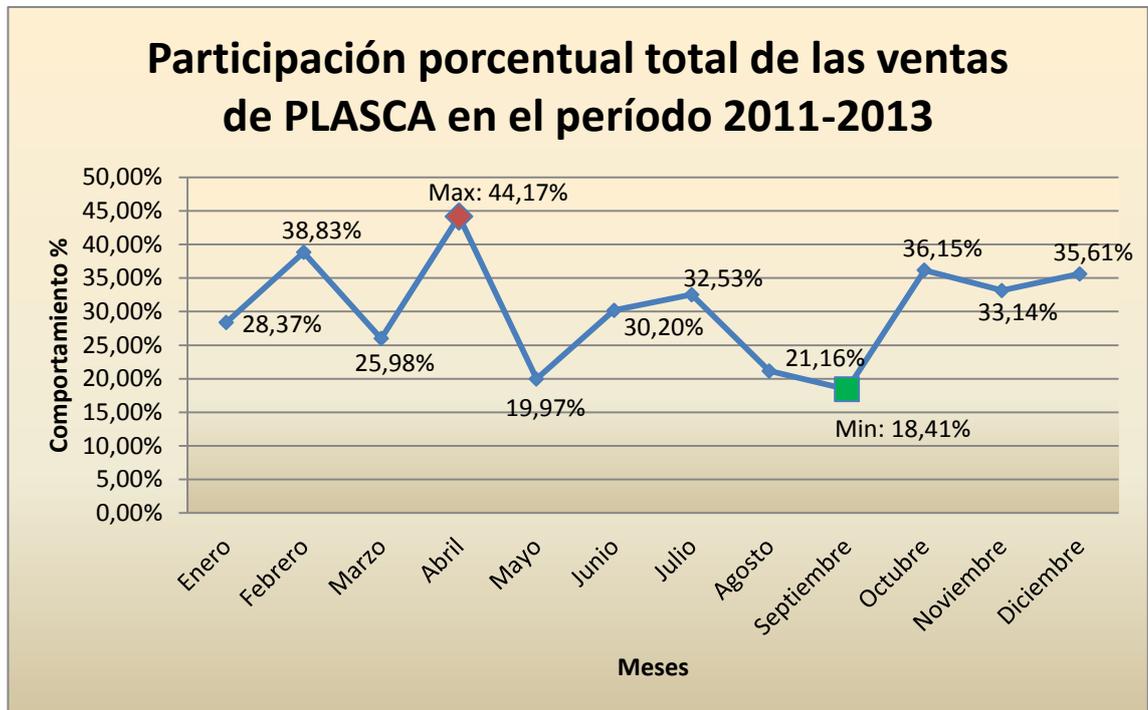
Tabla 5: Total ventas cliente PLASCA

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período (2011-2013)	Participación en cartera
Enero	\$ 6.250,00	\$ 11.500,00	\$ 27.600,00	\$ 45.350,00	\$ 159.875,00	28,37%
Febrero	\$ 11.500,00	\$ 34.500,00	\$ 34.500,00	\$ 80.500,00	\$ 207.312,50	38,83%
Marzo	\$ 11.500,00	\$ 23.000,00	\$ 17.250,00	\$ 51.750,00	\$ 199.210,00	25,98%
Abril	\$ 17.250,00	\$ 28.750,00	\$ 34.500,00	\$ 80.500,00	\$ 182.265,00	44,17%
Mayo	\$ 11.500,00	\$ -	\$ 17.250,00	\$ 28.750,00	\$ 143.970,00	19,97%
Junio	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ 17.250,00	\$ 40.250,00	\$ 133.260,00	30,20%
Julio	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ 23.000,00	\$ 46.000,00	\$ 141.390,00	32,53%
Agosto	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ -	\$ 23.000,00	\$ 108.672,50	21,16%
Septiembre	\$ 18.825,00	\$ 11.500,00	\$ -	\$ 30.325,00	\$ 164.680,00	18,41%
Octubre	\$ 11.500,00	\$ 23.000,00	\$ 11.500,00	\$ 46.000,00	\$ 127.232,50	36,15%
Noviembre	\$ 11.500,00	\$ 27.312,50	\$ 5.750,00	\$ 44.562,50	\$ 134.482,50	33,14%
Diciembre	\$ 28.750,00	\$ 24.437,50	\$ 5.750,00	\$ 58.937,50	\$ 165.500,00	35,61%
Total	\$ 163.075,00	\$ 218.500,00	\$ 194.350,00	\$ 575.925,00	\$ 1.867.850,00	30,83%

En la siguiente tabla, encontraremos la participación de las ventas de PLASCA S.A. sobre el total de ventas por año:

AÑO	Total ventas PLASCA	Total ventas anual	Participación
2011	\$ 163.075,00	\$ 704.075,00	23,16%
2012	\$ 218.500,00	\$ 632.212,50	34,56%
2013	\$ 194.350,00	\$ 531.562,50	36,56%

Gráfico 8: Participación porcentual total de las ventas de PLASCA en el período 2011-2013



Fuente: Los autores

2.13.2 Cliente MAGREB S.A.

Este cliente, pertenece a la cartera del agente de ventas, quien se encarga de informar pedidos, gestionar cobros, apoyo en temas tributarios (factura, retenciones, etc). MAGREB S.A. es cliente de THAR S.A. desde el año 2011, con una antigüedad de 2 años respecto al período de investigación.

La política de cobro para este cliente, se basa en un crédito del 100% a 60 días, con un descuento en la factura del 4% y un precio de \$12,50, desde Marzo del 2012. Desde el 2011 hasta Febrero del 2012, la política de crédito era del pago del 100% de la factura a 60 días, con un precio de \$12,50 sin descuento.

A continuación se presenta una tabla con el comportamiento mensual total del periodo 2011-2013, sobre el total vendido en el período:

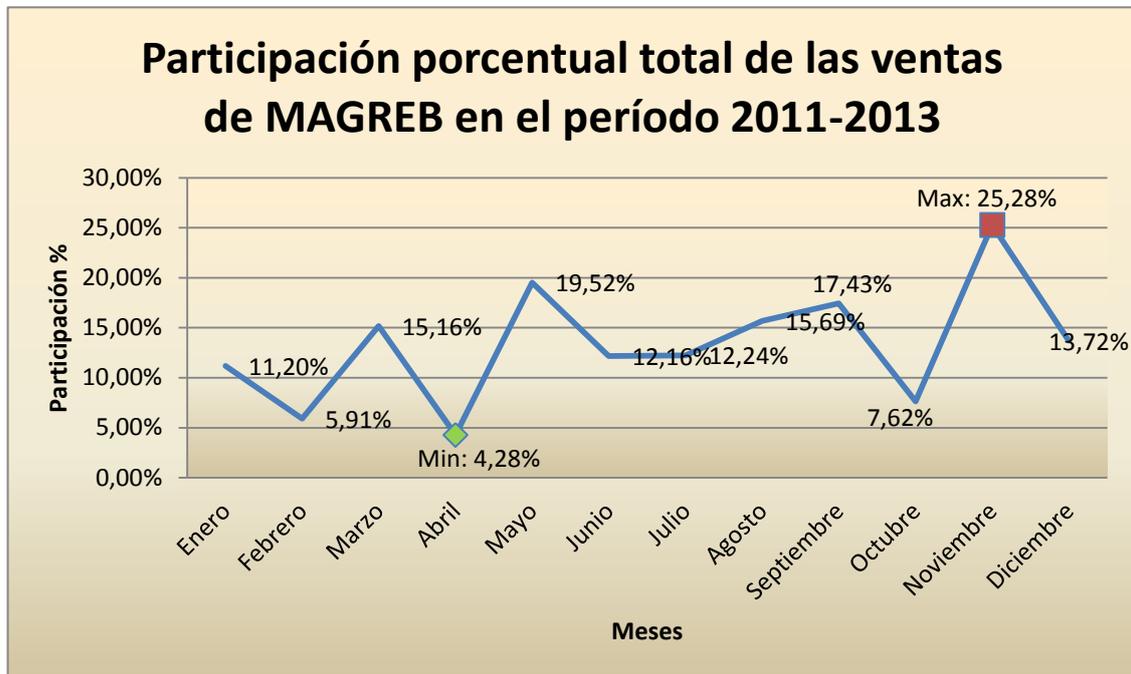
Tabla 6: Total ventas MAGREB

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período	Participación en cartera
Enero	\$ -	\$ 12.500,00	\$ 5.400,00	\$ 17.900,00	\$ 159.875,00	11,20%
Febrero	\$ -	\$ 6.250,00	\$ 6.000,00	\$ 12.250,00	\$ 207.312,50	5,91%
Marzo	\$ 5.000,00	\$ 18.000,00	\$ 7.200,00	\$ 30.200,00	\$ 199.210,00	15,16%
Abril	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 1.800,00	\$ 7.800,00	\$ 182.265,00	4,28%
Mayo	\$ 12.500,00	\$ 12.000,00	\$ 3.600,00	\$ 28.100,00	\$ 143.970,00	19,52%
Junio	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 10.200,00	\$ 16.200,00	\$ 133.260,00	12,16%
Julio	\$ 12.500,00	\$ -	\$ 4.800,00	\$ 17.300,00	\$ 141.390,00	12,24%
Agosto	\$ 6.250,00	\$ 6.000,00	\$ 4.800,00	\$ 17.050,00	\$ 108.672,50	15,69%
Septiembre	\$ 12.500,00	\$ 6.000,00	\$ 10.200,00	\$ 28.700,00	\$ 164.680,00	17,43%
Octubre	\$ 2.500,00	\$ -	\$ 7.200,00	\$ 9.700,00	\$ 127.232,50	7,62%
Noviembre	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 34.000,00	\$ 134.482,50	25,28%
Diciembre	\$ 12.500,00	\$ 4.800,00	\$ 5.400,00	\$ 22.700,00	\$ 165.500,00	13,72%
Total	\$ 73.750,00	\$ 89.550,00	\$ 78.600,00	\$ 241.900,00	\$ 1.867.850,00	12,95%

En la siguiente tabla, encontraremos la participación de las ventas de MAGREB S.A. sobre el total de ventas por año:

AÑO	Total ventas MAGREB	Total ventas anual	Participación
2011	\$ 73.750,00	\$ 704.075,00	10,47%
2012	\$ 89.550,00	\$ 632.212,50	14,16%
2013	\$ 78.600,00	\$ 531.562,50	14,79%

Gráfico 9: Participación porcentual total de las ventas de MAGREB en el período 2011-2013



Fuente: Los autores

2.13.3 Cliente PICKUEL S.A.

El cliente pertenece a la cartera de la empresa, es decir, que la empresa atiende directamente. El cliente es atendido por el Auxiliar Administrativo, quien se encarga de gestionar pedidos, cobros y cualquier documento tributario. PICKUEL S.A. es cliente de THAR S.A. desde el año 2007, con una antigüedad de 6 años respecto al período de investigación.

La política de cobro para este cliente, se basa en un crédito del 100% a 30 días, desde su ingreso en la cartera.

A continuación se presenta una tabla con el comportamiento mensual total del periodo 2011-2013, sobre el total vendido en el período:

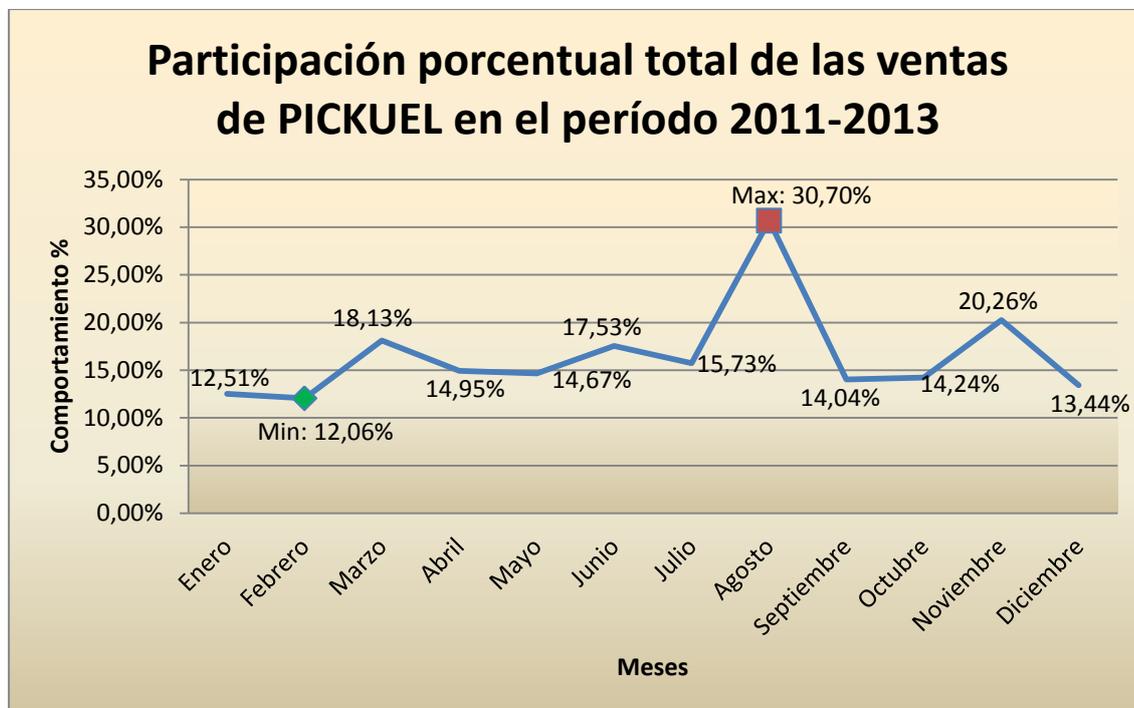
Tabla 7: Total ventas PICKUEL

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del periodo	Participación en cartera
Enero	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 159.875,00	12,51%
Febrero	\$ 15.000,00	\$ -	\$ 10.000,00	\$ 25.000,00	\$ 207.312,50	12,06%
Marzo	\$ 21.120,00	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 36.120,00	\$ 199.210,00	18,13%
Abril	\$ 12.240,00	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 27.240,00	\$ 182.265,00	14,95%
Mayo	\$ 1.120,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 21.120,00	\$ 143.970,00	14,67%
Junio	\$ 13.360,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 23.360,00	\$ 133.260,00	17,53%
Julio	\$ 12.240,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 22.240,00	\$ 141.390,00	15,73%
Agosto	\$ 13.360,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 33.360,00	\$ 108.672,50	30,70%
Septiembre	\$ 16.120,00	\$ 7.000,00	\$ -	\$ 23.120,00	\$ 164.680,00	14,04%
Octubre	\$ 6.120,00	\$ 7.000,00	\$ 5.000,00	\$ 18.120,00	\$ 127.232,50	14,24%
Noviembre	\$ 12.240,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 27.240,00	\$ 134.482,50	20,26%
Diciembre	\$ 12.240,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 22.240,00	\$ 165.500,00	13,44%
Total	\$ 140.160,00	\$ 71.500,00	\$ 87.500,00	\$ 299.160,00	\$ 1.867.850,00	16,02%

En la siguiente tabla, encontraremos la participación de las ventas de PICKUEL S.A. sobre el total de ventas por año:

AÑO	Total ventas PICKUEL	Total ventas anual	Participación
2011	\$ 140.160,00	\$ 704.075,00	19,91%
2012	\$ 71.500,00	\$ 632.212,50	11,31%
2013	\$ 7.500,00	\$ 531.562,50	16,46%

Gráfico 10: Participación porcentual total de las ventas de PICKUEL en el periodo 2011-2013



Fuente: Los autores

2.13.4 Cliente COPA S.A.

El cliente pertenece a la cartera de la empresa, es decir, que la empresa atiende directamente. El cliente es atendido por el Auxiliar Administrativo, quien se encarga de gestionar pedidos, cobros y cualquier documento tributario. COPA S.A. es cliente de THAR S.A. desde el año 2007, con una antigüedad de 6 años respecto al período de investigación.

La política de cobro para este cliente, se basa en un crédito del 100% a 60 días, desde su ingreso en la cartera.

A continuación se presenta una tabla con el comportamiento mensual total del periodo 2011-2013, sobre el total vendido en el período:

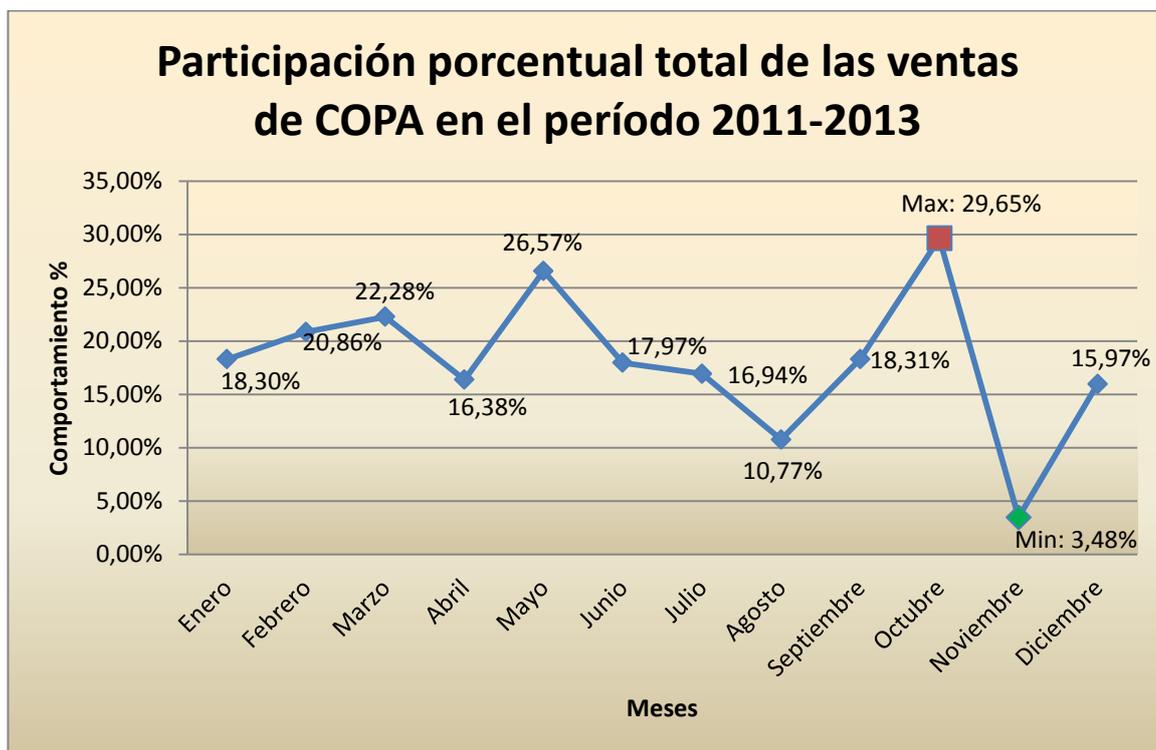
Tabla 8: Total venta COPA S.A.

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período	Participación en cartera
Enero	\$ 13.650,00	\$ 15.600,00		\$ 29.250,00	\$ 159.875,00	18,30%
Febrero	\$ 19.500,00	\$ 9.500,00	\$ 14.250,00	\$ 43.250,00	\$ 207.312,50	20,86%
Marzo	\$ 12.090,00	\$ 18.050,00	\$ 14.250,00	\$ 44.390,00	\$ 199.210,00	22,28%
Abril	\$ 15.600,00	\$ 14.250,00	\$ -	\$ 29.850,00	\$ 182.265,00	16,38%
Mayo	\$ 9.750,00	\$ 14.250,00	\$ 14.250,00	\$ 38.250,00	\$ 143.970,00	26,57%
Junio	\$ 7.800,00	\$ -	\$ 16.150,00	\$ 23.950,00	\$ 133.260,00	17,97%
Julio	\$ 7.800,00	\$ 16.150,00	\$ -	\$ 23.950,00	\$ 141.390,00	16,94%
Agosto	\$ 11.700,00	\$ -	\$ -	\$ 11.700,00	\$ 108.672,50	10,77%
Septiembre	\$ 5.460,00	\$ 15.200,00	\$ 9.500,00	\$ 30.160,00	\$ 164.680,00	18,31%
Octubre	\$ 7.800,00	\$ 18.050,00	\$ 11.875,00	\$ 37.725,00	\$ 127.232,50	29,65%
Noviembre	\$ 4.680,00	\$ -	\$ -	\$ 4.680,00	\$ 134.482,50	3,48%
Diciembre	\$ 8.385,00	\$ 11.400,00	\$ 6.650,00	\$ 26.435,00	\$ 165.500,00	15,97%
Total	\$ 124.215,00	\$ 132.450,00	\$ 86.925,00	\$ 343.590,00	\$ 1.867.850,00	18,39%

En la siguiente tabla, encontraremos la participación de las ventas de COPA S.A. sobre el total de ventas por año:

AÑO	Total ventas COPA	Total ventas anual	Participación
2011	\$ 124.215,00	\$ 704.075,00	17,64%
2012	\$ 132.450,00	\$ 632.212,50	20,95%
2013	\$ 86.925,00	\$ 531.562,50	16,35%

Gráfico 11: Participación total de las ventas de COPA en el período 2011-2013



Fuente: Los autores

2.13.5 Cliente CHEMPRO CIA. LTDA.

Este cliente, pertenece a la cartera del agente de ventas, quien se encarga de informar pedidos, gestionar cobros, apoyo en temas tributarios (factura, retenciones, etc). CHEMPRO CIA. LTDA. es cliente de THAR S.A. desde el año 2010, con una antigüedad de 3 años respecto al período de investigación.

La política de cobro para este cliente, se basa en un crédito del 100% a 30 días, desde que ingresó a la cartera.

A continuación se presenta una tabla con el comportamiento mensual total del periodo 2011-2013, sobre el total vendido en el período:

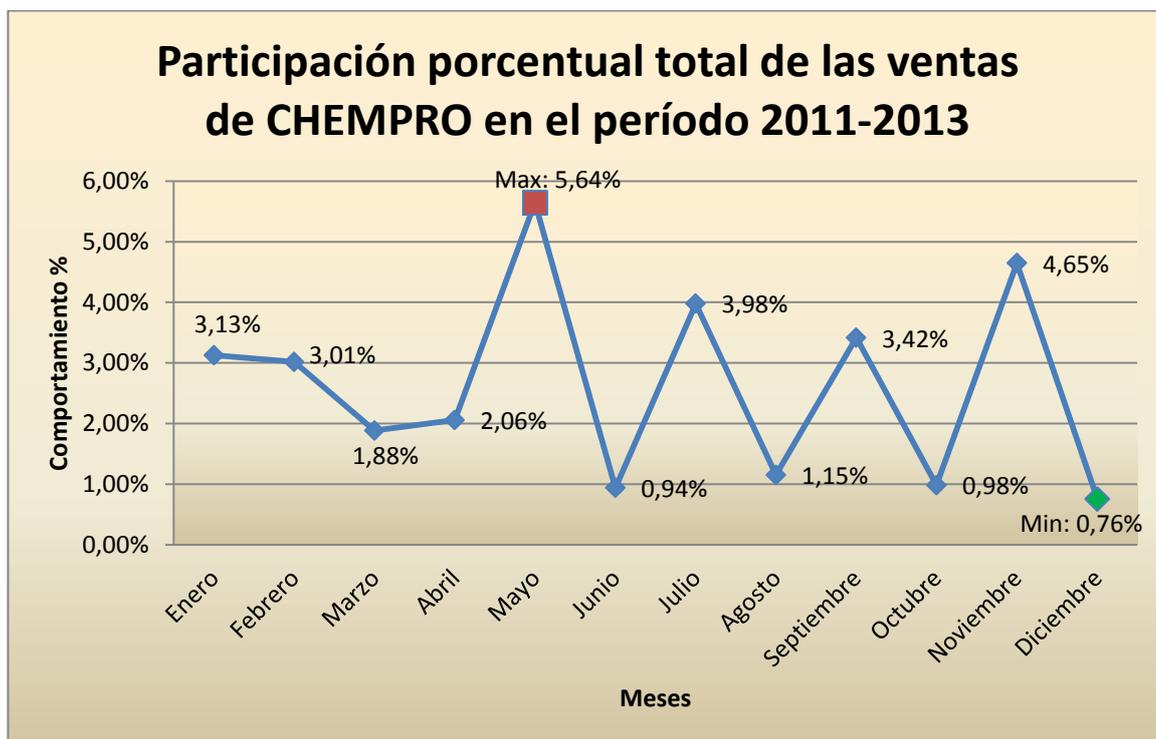
Tabla 9: Total ventas CHEMPRO

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período	Participación en cartera
Enero	\$ -	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00	\$ 159.875,00	3,13%
Febrero	\$ 1.250,00	\$ 3.750,00	\$ 1.250,00	\$ 6.250,00	\$ 207.312,50	3,01%
Marzo	\$ 1.250,00	\$ -	\$ 2.500,00	\$ 3.750,00	\$ 199.210,00	1,88%
Abril	\$ -	\$ 3.750,00	\$ -	\$ 3.750,00	\$ 182.265,00	2,06%
Mayo	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 3.125,00	\$ 8.125,00	\$ 143.970,00	5,64%
Junio	\$ 1.250,00		\$ -	\$ 1.250,00	\$ 133.260,00	0,94%
Julio	\$ 4.375,00	\$ 1.250,00	\$ -	\$ 5.625,00	\$ 141.390,00	3,98%
Agosto	\$ -	\$ -	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 108.672,50	1,15%
Septiembre	\$ 1.875,00	\$ 2.500,00	\$ 1.250,00	\$ 5.625,00	\$ 164.680,00	3,42%
Octubre	\$ 1.250,00	\$ -	\$ -	\$ 1.250,00	\$ 127.232,50	0,98%
Noviembre	\$ 3.750,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 6.250,00	\$ 134.482,50	4,65%
Diciembre	\$ -	\$ 1.250,00	\$ -	\$ 1.250,00	\$ 165.500,00	0,76%
Total	\$ 17.500,00	\$ 18.750,00	\$ 13.125,00	\$ 49.375,00	\$ 1.867.850,00	2,64%

En la siguiente tabla, encontraremos la participación de las ventas de CHEMPRO CIA. LTDA. sobre el total de ventas por año:

AÑO	Total ventas CHEMPRO	Total ventas anual	Participación
2011	\$ 17.500,00	\$ 704.075,00	2,49%
2012	\$ 18.750,00	\$ 632.212,50	2,97%
2013	\$ 13.125,00	\$ 531.562,50	2,47%

Gráfico 12: Participación porcentual total de las ventas de CHEMPRO en el período 2011-2013



Fuente: Los autores

2.13.6 Cliente PRODUCTOS PARAISO (PPE)

El cliente pertenece a la cartera de la empresa, es decir, que la empresa atiende directamente. El cliente es atendido por el Gerente General, quien se encarga de gestionar pedidos, cobros y cualquier documento tributario. PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A. es cliente de THAR S.A. desde el año 2008, con una antigüedad de 5 años respecto al período de investigación.

La política de cobro para este cliente, se basa en un crédito del 100% a 30 días, desde su ingreso en la cartera.

A continuación se presenta una tabla con el comportamiento mensual total del periodo 2011-2013, sobre el total vendido en el período:

Tabla 10: Total ventas PPE

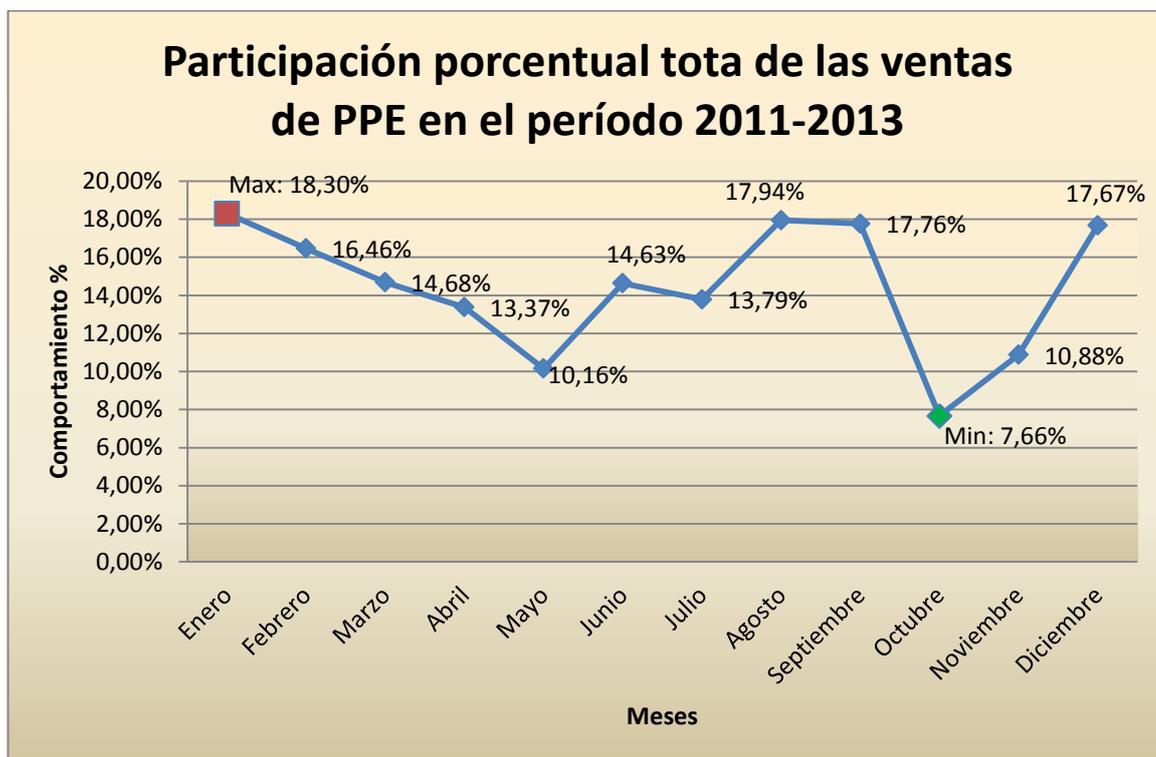
Sistema THAR_ventas

Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período	Participación en cartera
Enero	\$ 19.500,00	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ 29.250,00	\$ 159.875,00	18,30%
Febrero	\$ 19.500,00	\$ 9.750,00	\$ 4.875,00	\$ 34.125,00	\$ 207.312,50	16,46%
Marzo	\$ 14.625,00	\$ 9.750,00	\$ 4.875,00	\$ 29.250,00	\$ 199.210,00	14,68%
Abril	\$ 4.875,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 24.375,00	\$ 182.265,00	13,37%
Mayo	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ 14.625,00	\$ 143.970,00	10,16%
Junio	\$ 9.750,00	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ 19.500,00	\$ 133.260,00	14,63%
Julio	\$ 9.750,00	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ 19.500,00	\$ 141.390,00	13,79%
Agosto	\$ 9.750,00	\$ -	\$ 9.750,00	\$ 19.500,00	\$ 108.672,50	17,94%
Septiembre	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 29.250,00	\$ 164.680,00	17,76%
Octubre	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ -	\$ 9.750,00	\$ 127.232,50	7,66%
Noviembre	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ 14.625,00	\$ 134.482,50	10,88%
Diciembre	\$ 19.500,00	\$ 4.875,00	\$ 4.875,00	\$ 29.250,00	\$ 165.500,00	17,67%
Total	\$ 131.625,00	\$ 73.125,00	\$ 68.250,00	\$ 273.000,00	\$ 1.867.850,00	14,62%

En la siguiente tabla, encontraremos la participación de las ventas de PPE sobre el total de ventas por año:

AÑO	Total ventas PPE	Total ventas anual	Participación
2011	\$ 131.625,00	\$ 704.075,00	18,69%
2012	\$ 73.125,00	\$ 632.212,50	11,57%
2013	\$ 68.250,00	\$ 531.562,50	12,84%

Gráfico 13: Participación porcentual total de las ventas de PPE en el período 2011-2013



Fuente: Los autores

2.13.7 Cliente PLASTICOS REYES MOYA (REYMO)

Este cliente, pertenece a la cartera del agente de ventas, quien se encarga de informar pedidos, gestionar cobros, apoyo en temas tributarios (factura, retenciones, etc). PLASTICOS REYES MOYA es cliente de THAR S.A. desde el año 2011, con una antigüedad de 2 años respecto al período de investigación.

La política de cobro para este cliente, se basa en un crédito del 100% a 45 días, desde que ingresó a la cartera.

A continuación se presenta una tabla con el comportamiento mensual total del periodo 2011-2013, sobre el total vendido en el período:

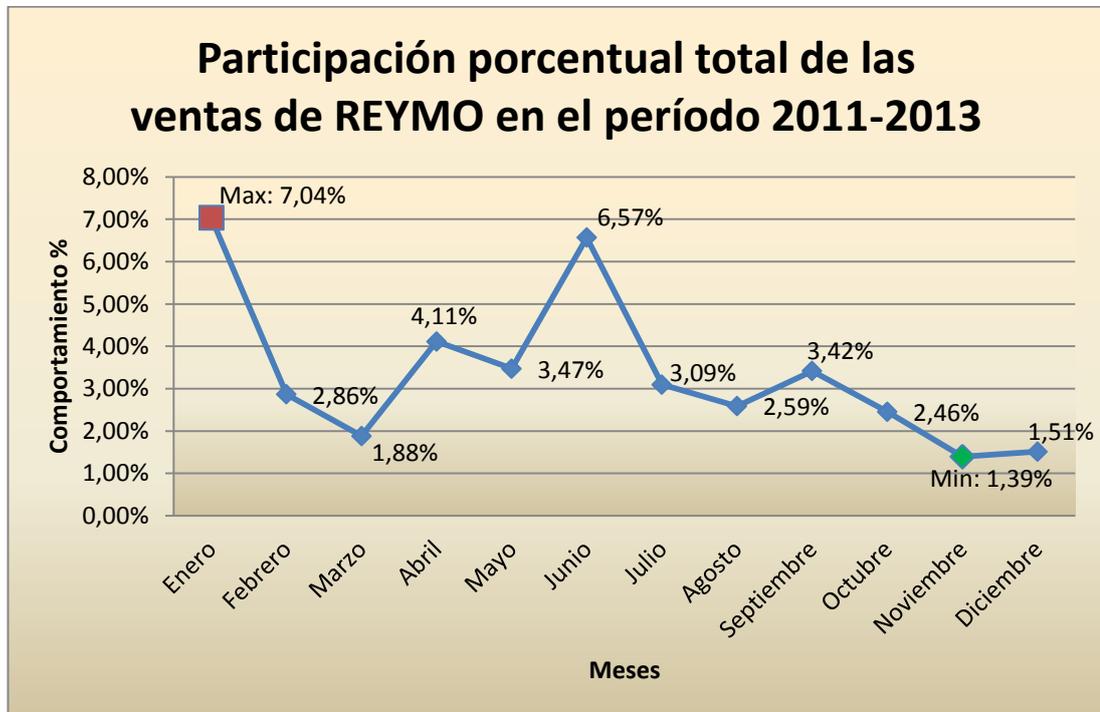
Tabla 11: Total ventas REYMO

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período	Participación en cartera
Enero	\$ 9.062,50	\$ 937,50	\$ 1.250,00	\$ 11.250,00	\$ 159.875,00	7,04%
Febrero	\$ 3.750,00	\$ 1.562,50	\$ 625,00	\$ 5.937,50	\$ 207.312,50	2,86%
Marzo	\$ 2.812,50	\$ 937,50	\$ -	\$ 3.750,00	\$ 199.210,00	1,88%
Abril	\$ 5.625,00	\$ 1.250,00	\$ 625,00	\$ 7.500,00	\$ 182.265,00	4,11%
Mayo	\$ 3.750,00	\$ 1.250,00	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 143.970,00	3,47%
Junio	\$ 8.125,00	\$ 625,00	\$ -	\$ 8.750,00	\$ 133.260,00	6,57%
Julio	\$ 4.375,00	\$ -	\$ -	\$ 4.375,00	\$ 141.390,00	3,09%
Agosto	\$ 2.812,50	\$ -	\$ -	\$ 2.812,50	\$ 108.672,50	2,59%
Septiembre	\$ 4.375,00	\$ 1.250,00	\$ -	\$ 5.625,00	\$ 164.680,00	3,42%
Octubre	\$ 2.187,50	\$ 625,00	\$ 312,50	\$ 3.125,00	\$ 127.232,50	2,46%
Noviembre	\$ 1.250,00	\$ 625,00	\$ -	\$ 1.875,00	\$ 134.482,50	1,39%
Diciembre	\$ 625,00	\$ 1.875,00	\$ -	\$ 2.500,00	\$ 165.500,00	1,51%
Total	\$ 48.750,00	\$ 10.937,50	\$ 2.812,50	\$ 62.500,00	\$ 1.867.850,00	3,35%

En la siguiente tabla, encontraremos la participación de las ventas de PLASTICOS REYES MOYA sobre el total de ventas por año:

AÑO	Total ventas REYMO	Total ventas anual	Participación
2011	\$ 48.750,00	\$ 704.075,00	6,92%
2012	\$ 10.937,50	\$ 632.212,50	1,73%
2013	\$ 2.812,50	\$ 531.562,50	0,53%

Gráfico 14: Participación porcentual total de las ventas de REYMO en el período 2011-2013



Fuente: Los autores

2.13.8 Cliente GLOBALRECISA

Este cliente, pertenece a la cartera del agente de ventas, quien se encarga de informar pedidos, gestionar cobros, apoyo en temas tributarios (factura, retenciones, etc). GLOBALRECISA es cliente de THAR S.A. desde el año 2011, con una antigüedad de 1 año respecto al período de investigación.

La política de cobro para este cliente, se basa en un crédito del 100% a 30 días, desde que ingresó a la cartera. Debido a la falta de atención por parte del agente de ventas, el cliente dejó de adquirir el producto de THAR S.A. desde Abril del 2012, debido a que la competencia les ofreció mejor facilidad de pago.

A continuación se presenta una tabla con el comportamiento mensual total del periodo 2011-2013, sobre el total vendido en el período:

Tabla 12: Total ventas GLOBALRECISA

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período	Participación en cartera
Enero	\$ -	\$ 1.875,00	\$ -	\$ 1.875,00	\$ 159.875,00	1,17%
Febrero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 207.312,50	0,00%
Marzo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 199.210,00	0,00%
Abril	\$ -	\$ 1.250,00	\$ -	\$ 1.250,00	\$ 182.265,00	0,69%
Mayo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 143.970,00	0,00%
Junio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133.260,00	0,00%
Julio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141.390,00	0,00%
Agosto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 108.672,50	0,00%
Septiembre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 164.680,00	0,00%
Octubre	\$ 1.562,50	\$ -	\$ -	\$ 1.562,50	\$ 127.232,50	1,23%
Noviembre	\$ 1.250,00	\$ -	\$ -	\$ 1.250,00	\$ 134.482,50	0,93%
Diciembre	\$ 2.187,50	\$ -	\$ -	\$ 2.187,50	\$ 165.500,00	1,32%
Total	\$ 5.000,00	\$ 3.125,00	\$ -	\$ 8.125,00	\$ 1.867.850,00	0,43%

En la siguiente tabla, encontraremos la participación de las ventas de GLOBALRECISA sobre el total de ventas por año:

AÑO	Total ventas REYMO	Total ventas anual	Participación
2011	\$ 5.000,00	\$ 704.075,00	0,71%
2012	\$ 3.125,00	\$ 632.212,50	0,49%

No se ha diseñado gráfico para este cliente, debido a que no se mantuvo durante el período de investigación (2011 – 2013) y sus valores porcentuales son muy bajos.

2.13.9 Cliente PORCONECU

Este cliente, pertenece a la cartera del agente de ventas, quien se encarga de informar pedidos, gestionar cobros, apoyo en temas tributarios (factura, retenciones, etc). PORCONECU sólo perteneció a la cartera de THAR durante el año 2012, en el mes de Julio.

La política de crédito para este cliente, fue del 100% a 45 días, desde que ingresó a la cartera. Debido a la falta de servicio técnico para el cliente, PROCONECU dejó de adquirir producto de THAR S.A. y la competencia lo absorbió cubriendo su necesidad.

A continuación se presenta una tabla con la participación porcentual que representó el cliente en Julio del 2012, sobre el total vendido del período de investigación:

Tabla 13: Total ventas PORCONECU

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período	Participación en cartera
Enero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 159.875,00	0,00%
Febrero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 207.312,50	0,00%
Marzo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 199.210,00	0,00%
Abril	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 182.265,00	0,00%
Mayo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 143.970,00	0,00%
Junio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133.260,00	0,00%
Julio	\$ -	\$ 2.400,00	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 141.390,00	1,70%
Agosto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 108.672,50	0,00%
Septiembre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 164.680,00	0,00%
Octubre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 127.232,50	0,00%
Noviembre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 134.482,50	0,00%
Diciembre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 165.500,00	0,00%
Total	\$ -	\$ 2.400,00	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 1.867.850,00	0,13%

No fue necesario establecer un gráfico con el comportamiento porcentual del cliente, debido a que solo representó la venta por un mes en el año 2012.

2.13.10 Cliente SUPRALIVE

Este cliente, pertenece a la cartera del agente de ventas, quien se encarga de informar pedidos, gestionar cobros, apoyo en temas tributarios (factura, retenciones, etc). SUPRALIVE sólo perteneció a la cartera de THAR durante el año 2012, en el mes de Septiembre.

La política de crédito para este cliente, fue del 100% a 45 días, desde que ingresó a la cartera. Este cliente pertenecía a la competencia, pero debido a varios desacuerdos, optó por comprarle a THAR quien a través del agente de ventas, atendió oportunamente. Debido a la falta de gestión del agente de ventas, la competencia logró captar de vuelta a SUPRALIVE.

A continuación se presenta una tabla con la participación porcentual que representó el cliente en Septiembre del 2012, sobre el total vendido del período de investigación:

Tabla 14: Total ventas SUPRALIVE

Sistema THAR_ventas						
Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total ventas/cliente	Total ventas del período	Participación en cartera
Enero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 159.875,00	0,00%
Febrero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 207.312,50	0,00%
Marzo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 199.210,00	0,00%
Abril	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 182.265,00	0,00%
Mayo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 143.970,00	0,00%
Junio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133.260,00	0,00%
Julio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141.390,00	0,00%
Agosto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 108.672,50	0,00%
Septiembre	\$ -	\$ 11.875,00	\$ -	\$ 11.875,00	\$ 164.680,00	7,21%
Octubre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 127.232,50	0,00%
Noviembre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 134.482,50	0,00%
Diciembre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 165.500,00	0,00%
Total	\$ -	\$ 11.875,00	\$ -	\$ 11.875,00	\$ 1.867.850,00	0,64%

No fue necesario establecer un gráfico con el comportamiento porcentual del cliente, debido a que solo representó la venta por un mes en el año 2012.

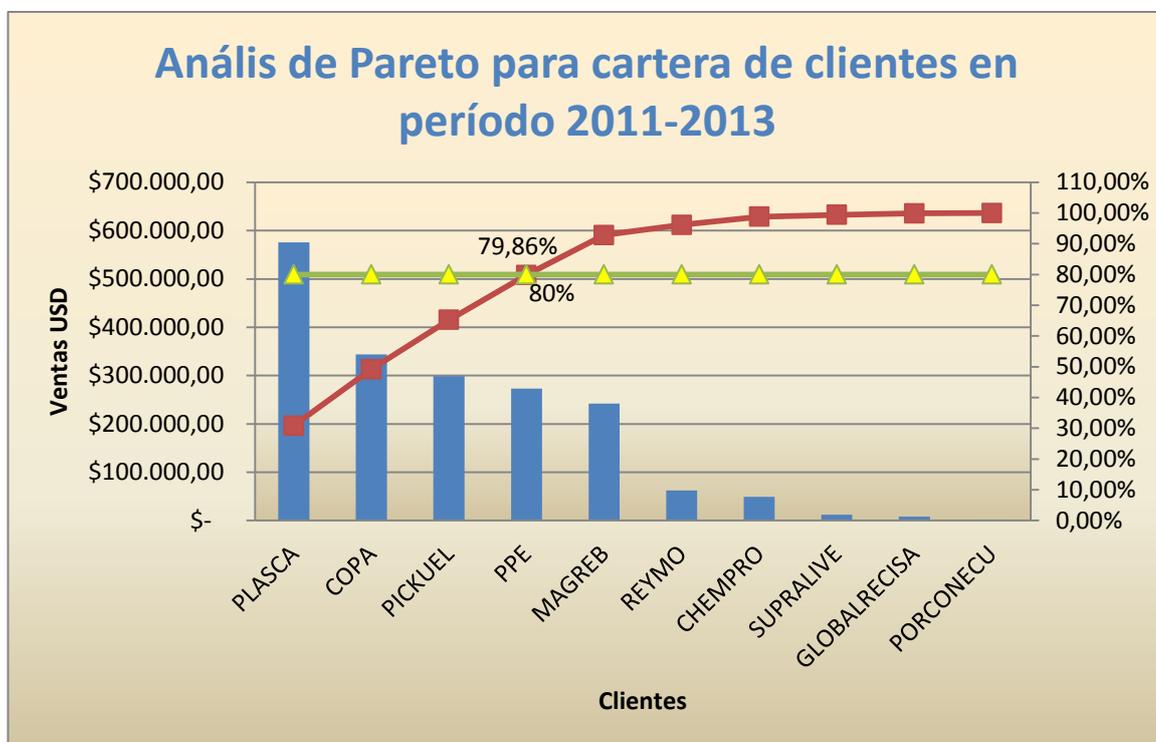
2.13.11 Consolidado de clientes 2011-2013

El presente tema, busca identificar los clientes vitales que posee la empresa en su cartera. Al mencionar “vitales”, implica que los ingresos provenientes de estos clientes forman gran parte de las ventas, y por lo tanto de la operatividad que tenga la empresa.

Para identificar a estos clientes, hemos decidido realizar un Análisis de Pareto, y para esto presentamos la tabla base para realizar el gráfico:

Ventas por cliente en período 2011-2013				
CLIENTES	VENTAS	% Acum	Acumulado	Tendencia 80-20
PLASCA	\$ 575.925,00	30,83%	\$ 575.925,00	80%
COPA	\$ 343.590,00	49,23%	\$ 919.515,00	80%
PICKUEL	\$ 299.160,00	65,24%	\$ 1.218.675,00	80%
PPE	\$ 273.000,00	79,86%	\$ 1.491.675,00	80%
MAGREB	\$ 241.900,00	92,81%	\$ 1.733.575,00	80%
REYMO	\$ 62.500,00	96,16%	\$ 1.796.075,00	80%
CHEMPRO	\$ 49.375,00	98,80%	\$ 1.845.450,00	80%
SUPRALIVE	\$ 11.875,00	99,44%	\$ 1.857.325,00	80%
GLOBALRECISA	\$ 8.125,00	99,87%	\$ 1.865.450,00	80%
PORCONECU	\$ 2.400,00	100,00%	\$ 1.867.850,00	80%
Total	\$ 1.867.850,00			

Gráfico 15: Análisis PARETO para cartera de clientes



Fuente: Los autores

El resultado del Análisis de Pareto muestra que en 4 clientes (40% de la cartera) se concentra el 80% de las ventas realizadas durante el período 2011-2013. Adicional a esto, se puede apreciar a los clientes directos de la empresa que son: COPA, PICKUEL y PPE. Sólo PLASCA es el cliente que funciona a través de un intermediario, pero es una vital fuente de ingreso para la empresa, en relación con los otros 3 clientes directos.

2.14 Análisis de la producción

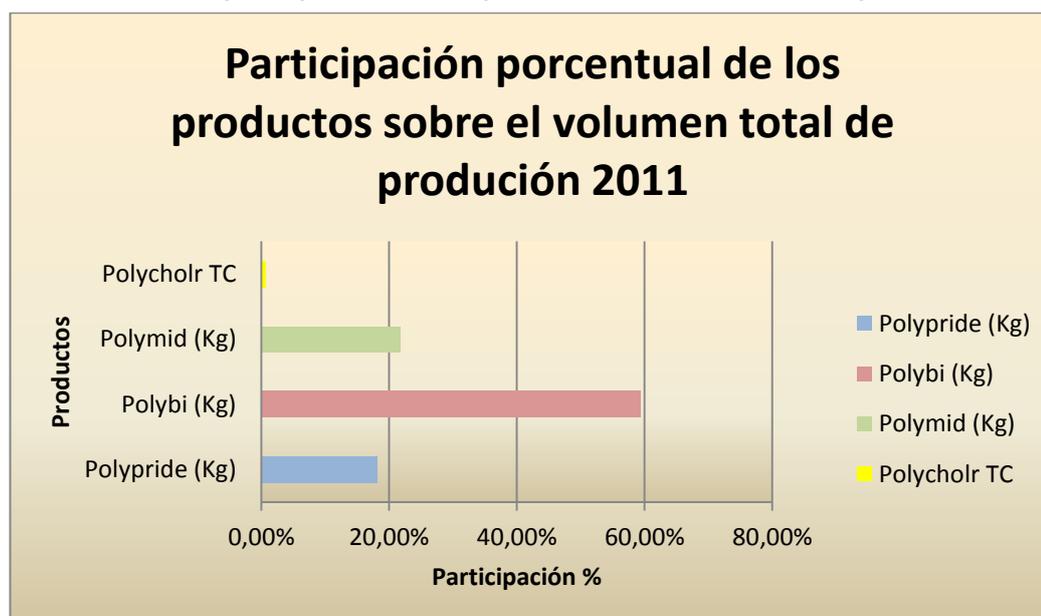
El presente análisis tiene como objetivo mostrar las cantidades producidas por cada producto, establecer la producción máxima y mínima por año, comparar niveles de producción durante el período 2011-2013, e identificar qué producto representa la fuerza de ventas en cada año.

A continuación se presenta el análisis del año 2011:

Tabla 15: Total de producción 2011

Sistema THAR Producción Rbb				
Meses	Producción año 2011			Total
	Polypride (Kg)	Polybi (Kg)	Polymid (Kg)	
Enero	408,80	2.123,00	1.615,30	4.147,10
Febrero	1.635,20	3.740,70	1.919,00	7.294,90
Marzo	1.941,80	3.437,40	2.121,00	7.500,20
Abril	408,80	2.527,50	1.010,00	3.946,30
Mayo	613,20	3.538,50	2.424,00	6.575,70
Junio	408,80	3.740,70	909,00	5.058,50
Julio	1.022,00	3.437,40	1.010,00	5.469,40
Agosto	1.022,00	4.044,00	606,00	5.672,00
Septiembre	1.533,00	3.235,20	707,00	5.475,20
Octubre	511,00	3.538,50	1.616,00	5.665,50
Noviembre	1.022,00	3.841,80	606,00	5.469,80
Diciembre	2.044,00	3.841,80	505,00	6.390,80
Total	12.570,60	41.046,50	15.048,30	68.665,40
Máximo	2.044,00	4.044,00	2.424,00	
Mínimo	408,80	2.123,00	505,00	
Participación %	18,31%	59,78%	21,92%	

Gráfico 16: Participación porcentual de los productos sobre el volumen total de producción 2011



Fuente: Los autores

En la tabla se puede apreciar que el producto fuerza de venta durante el año 2011 es el POLYBI, con un nivel de producción del 59,78% que refleja lo visto anteriormente en la Participación de productos sobre el las ventas totales.

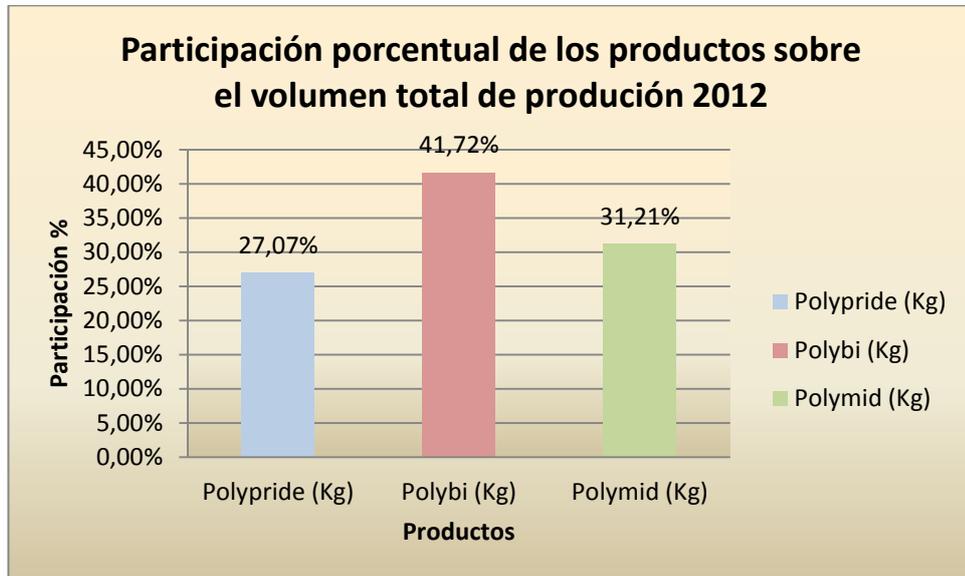
La razón de que el producto POLYCHLOR TC muestre un porcentaje bajo se da porque el este producto se lo compra al proveedor y se lo reenvasa para su posterior venta sólo a un cliente que lo solicita. Esto con el fin de diversificar la cartera de productos.

A continuación se presenta el análisis del año 2012:

Tabla 16: Total de producción 2012

Sistema THAR Producción Rbb				
Meses	Producción año 2012			Total
	Polypride (Kg)	Polybi (Kg)	Polymid (Kg)	
Enero	-	4.347,30	2.016,20	6.363,50
Febrero	-	4.246,20	1.515,00	5.761,20
Marzo	-	2.830,80	3.232,40	6.063,20
Abril	1.022,00	2.628,60	1.718,70	5.369,30
Mayo	511,00	3.942,90	1.718,40	6.172,30
Junio	1.022,20	3.134,30	1.010,00	5.166,50
Julio	1.226,40	101,00	1.818,00	3.145,40
Agosto	511,00	1.213,20	-	1.724,20
Septiembre	613,20	707,70	1.616,00	2.936,90
Octubre	2.759,40	909,90	1.414,00	5.083,30
Noviembre	4.905,50	505,50	1.010,00	6.421,00
Diciembre	3.372,60	-	1.313,60	4.686,20
Total	15.943,30	24.567,40	18.382,30	58.893,00
Máximo	4.905,50	4.347,30	3.232,40	
Mínimo	-	-	-	
Participación %	27,07%	41,72%	31,21%	

Gráfico 17: Participación porcentual de los productos sobre el volumen total de producción 2012



Fuente: Los autores

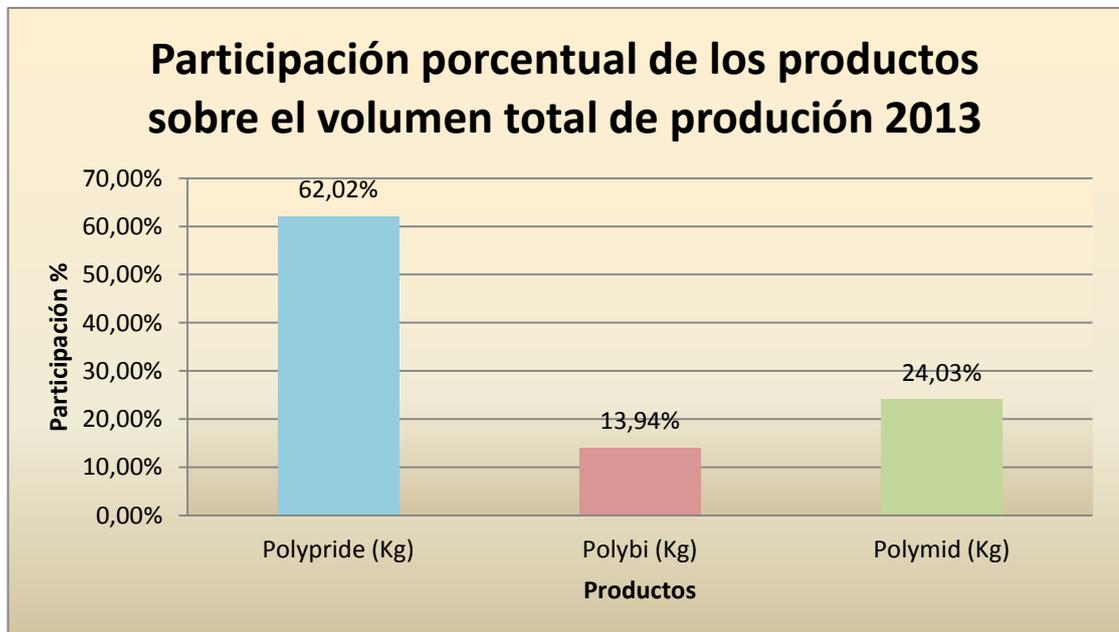
En la tabla se puede apreciar que el producto POLYBI continúa siendo la fuerza de ventas con una participación del 41,72% y que se relaciona con la Participación de los productos sobre las ventas totales del año 2012. También los productos POLYPRIDE y POLYMID aumentaron su porcentaje de participación y acortaron distancia con el producto POLYBI,

A continuación se presenta el análisis del año 2013:

Tabla 17: Total de Producción 2013

Sistema THAR Producción Rbb				
Meses	Producción año 2013			Total
	Polypride (Kg)	Polybi (Kg)	Polymid (Kg)	
Enero	6.030,10	505,50	1.717,00	8.252,60
Febrero	3.985,80	1.011,00	1.919,00	6.915,80
Marzo	6.949,60	1.011,00	101,00	8.061,60
Abril	2.350,60	1.011,00	2.020,00	5.381,60
Mayo	4.496,80	404,40	1.717,00	6.618,20
Junio	715,40	606,60	909,00	2.231,00
Julio	1.941,80	505,50	2.121,00	4.568,30
Agosto	2.657,20	1.011,00	-	3.668,20
Septiembre	1.839,60	404,40	-	2.244,00
Octubre	715,40	101,10	1.818,00	2.634,50
Noviembre	1.430,80	505,50	202,00	2.138,30
Diciembre	2.861,60	1.011,00	1.414,00	5.286,60
Total	35.974,70	8.088,00	13.938,00	58.000,70
Máximo	6.949,60	1.011,00	2.121,00	
Mínimo	715,40	101,10	-	
Participación %	62,02%	13,94%	24,03%	

Gráfico 18: Participación porcentual de los productos sobre el volumen total de producción 2013



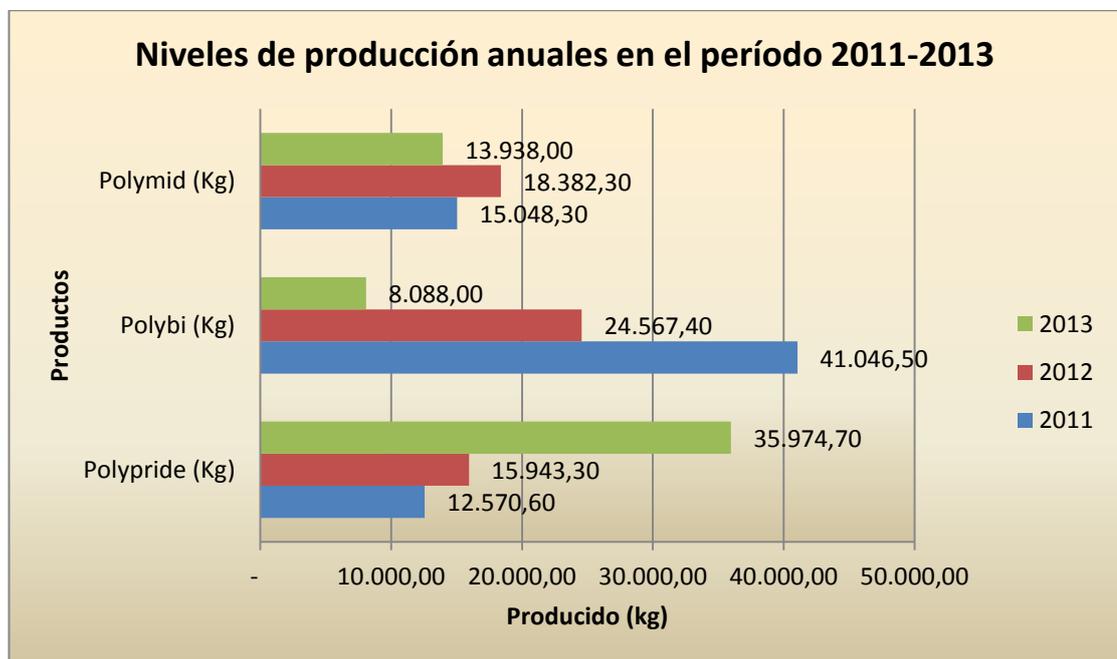
Fuente: Los autores

En la tabla se puede apreciar que el producto POLYPRIDE fue la fuerza de ventas en el año 2013, con una participación mayor a los otros 2 productos.

Más del 60% de las ventas se concentró en ese producto, debido a que cubre la necesidad de la demanda en gran mayoría.

La gráfica hace relación con la Participación de los productos sobre las ventas totales del 2013, teniendo como conclusión que el comportamiento del producto POLYPRIDE generó un beneficio mayor a la empresa.

Gráfico: Niveles de producción anuales en el período 2011-2013



Fuente: Los autores

2.14 Gestión de Recursos Humanos

En el manejo del personal, la política que se mantiene en THAR S.A. es proporcionar un clima laboral favorable, flexibilidad con los trabajadores y cumplimiento con las obligaciones de ley a tiempo.

Actualmente, según lo apreciado en el Organigrama, THAR S.A. cuenta con un equipo de 6 personas distribuidas en 2 ciudades: 3 personas en

Guayaquil y 3 personas en Riobamba. Con lo que respecta a los trabajadores de Riobamba, ellos poseen actividades predeterminadas (producción) y adicional a esto, elaboran un cronograma con actividades pendientes para su respectivo cumplimiento aunque no existe el debido control sobre esto.

En la ciudad de Guayaquil, los trabajadores realizan diversas actividades como son: administrativas, logística, ventas, manejo de inventarios. No existe un cronograma de actividades establecido, ya que THAR S.A. también tiene como política “todos hacen de todo”, con el fin de que la ausencia de una persona, no sea motivo para dejar de realizar alguna actividad.

Luego de cumplir con las obligaciones de ley, THAR S.A. no ofrece incentivos a sus trabajadores, ni posee un plan motivacional, un adecuado control de actividades, falta de integración entre el personal de las 2 ciudades.

Adicional a esto, THAR S.A. está constituida como una empresa familiar y la comunicación del Gerente y/o Accionistas es limitada con los trabajadores, debido a que ellos deciden lo que se debe hacer y pocas veces existe apertura a sugerencia. Esto deriva en un problema de comunicación interno.

2.14 Gestión de Ventas

La política de THAR S.A. consiste en atender oportunamente al cliente en su necesidad, verificando que el producto llegue en óptimas condiciones y que el cliente pudo realizar sus actividades con normalidad.

Una debilidad en esta gestión se encuentra en el cobro oportuno de las facturas. En lo que respecta a los clientes atendidos directamente, los cobros se retrasan debido a no haberse informado con tiempo, la falta de

seguimiento a los cobros. Esto genera que los clientes se acostumbren a un ritmo para el pago, y no respeten la fecha de vencimiento de la factura.

Con lo que respecta a los clientes atendidos por el agente de ventas, también existe debilidad en la gestión oportuna del cobro por la falta de control sobre las facturas emitidas para cobrar y la falta de visitas a los clientes.

CAPITULO 3

Perspectivas e Indicadores para la elaboración del Balanced Scorecard

El presente capítulo tiene como objetivo exponer las razones por las cuales el Balanced Scorecard es la mejor opción frente a otras herramientas para mejorar el rendimiento de una empresa. Luego de exponer las razones, comenzaremos a desarrollar las perspectivas junto con los objetivos que se quieran lograr. Por último, luego de establecer los objetivos a alcanzar, procederemos a la elaboración de indicadores

3.1 Otra herramienta de gestión para mejorar el rendimiento

3.1.2 ISO 9001 vs. Balanced Scorecard

La ISO 9001 abarca el sistema para la gestión de la calidad, se centra en que la empresa cumpla con los estándares de calidad que creen convenientes para el producto,

Para poder aplicar esta norma se necesita:

- 1 Identificar y crear un mapa de procesos
- 2 Crear un manual de procesos para cada área de la empresa
- 3 Establecer una política, manual de calidad y objetivos de la norma
- 4 Establecer los indicadores de gestión en los procesos
- 5 Llevar un control de los registros y la documentación necesaria para la sustentación de los procesos y los indicadores. Elaborar un procedimiento para el control de documentos y registro (este es un procedimiento obligatorio)

Mientras con el Balanced Scorecard lo que exige es definir los indicadores para las perspectivas, establecer objetivos y metas medibles, y lo que busca

es la integración de los departamentos para apoyarse mutuamente en el desarrollo de los indicadores

La norma ISO 9001 exige que se tenga un control y medición de los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad. Se pueden omitir indicadores en ciertos procesos siempre y cuando sea sustentada esta omisión

Los indicadores en el Balanced Scorecard y los de la ISO 9001 pueden incluso ser los mismos, lo que los diferencia es la forma de interpretar los resultados. En el Balanced Scorecard los resultados de los indicadores están direccionados hacia las cuatro perspectivas (Financiero, aprendizaje, procesos internos y clientes),

En la norma ISO 9001 cada indicador vela por su departamento y sus objetivos, separándose del resto de procesos, además los trabajadores se encuentran bajo la presión ya que deben cumplir con sus indicadores en determinado tiempo.

¿Por qué le conviene a la empresa THAR S.A. implementar el Balanced Scorecard? Uno de los principales motivos es el costo, ya que implementar una norma ISO 9001 lleva a gastos elevados, como por ejemplo el costo de mantenimiento que se debe de dar año tras año para su vigencia, los costos de las auditorías, las capacitaciones de los auditores internos y el resto del personal. Como THAR S. A. es una pyme con pocos empleados no es factible la implementación de esta norma, mientras el Balanced Scorecard al ser una herramienta para procesos internos encaja bien en la estructura y el recurso humano de la empresa.

Otra razón por la cual es más conveniente la herramienta Balanced Scorecard, es la integración de la organización para lograr los objetivos estratégicos. La ISO 9001 se presenta como una norma rígida, es decir, cada departamento de la empresa se preocupa individualmente por cumplir la meta del indicador. Mientras que el Balanced Scorecard, mediante el

Mapa Estratégico, direcciona los esfuerzos de los empleados pertenecientes a la organización hacia los objetivos que se quieran lograr.

3.2 Análisis FODA para cada área de la empresa

Mediante el análisis FODA, se pretende establecer la situación en la que se encuentra cada área de la empresa, y luego establecer estrategias combinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una vez hecho esto, podremos tener más claros los objetivos.

3.2.1 Área de ventas

Análisis FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Atención oportuna a clientes - Producto especializado que cuenta con Investigación y Desarrollo - Flexibilidad de pagos - Rentabilidad de accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado para expandirse - Poder de negociación con proveedores de materia prima
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de gestión en el cobro oportuno - Falta de servicio postventa a clientes - Demora en el reporte de pedidos por parte del agente a la empresa - Personal no capacitado para captar nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Sector Bananero Ecuatoriano

Luego del análisis FODA se puede determinar las estrategias a seguir:

Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
Ampliar el mercado a través de una atención oportuna suministrando un producto especializado	Capacitar al personal para que pueda captar nuevos clientes

Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
Atención oportuna a nuestros clientes con flexibilidad en los pagos, para que no intervenga la competencia.	Establecer un servicio postventa para cualquier asesoría ante los cambios del Sector Bananero Ecuatoriano

3.2.2 Área Financiera-Administrativa

Análisis FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento oportuno de obligaciones fiscales - Puntualidad en pagos - Buen manejo en la proyección del flujo de efectivo - Sistema contable interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de trabajo con normas aplicadas internacionalmente - Diseño de estrategias
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No existe cronograma de actividades - No existe control en las actividades realizadas - Todos deben saber hacer de todo - Falta de control por parte de gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Multas por incumplimiento de obligaciones fiscales - Reformas en la ley (tributación, laboral)

Luego del análisis FODA se puede determinar las estrategias a seguir:

Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
Mejorar la calidad en el cumplimiento oportuno de obligaciones, a través de normas ya aplicadas	Mejorar la calidad en el trabajo a través de un informe con el cronograma de actividades

Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
Adaptación de nuevas reformas en la Ley para el cumplimiento oportuno de obligaciones fiscales	Establecer las actividades de cada persona para evitar que todos hagan de todo, y no se cumpla oportunamente las obligaciones fiscales

3.2.3 Área de Producción (Planta)

Análisis FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento del cronograma de producción - Proceso estandarizado de producción - Organizada logística en despacho - Respuesta efectiva a requerimiento de información sobre inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de capacidad instalada - Pruebas para nuevos productos - Respuesta rápida a pedidos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atención en mantenimiento de maquinas - Falta de un cronograma de actividades - Falta de comunicación en trabajadores de Planta - Poca proactividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Para de la producción por falta de materia prima - Retraso en elaboración de productos por daños en máquina

Luego del análisis FODA se puede determinar las estrategias a seguir:

Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
Ampliar la capacidad instalada debido al estándar que posee la empresa en su producción	Establecer un cronograma de mantenimiento para las máquinas, para poder responder a los pedidos sin ningún percance.

Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
Evitar la Para de la producción por falta de materia prima, mediante el reporte oportuno de inventarios	Establecer un cronograma de mantenimiento para las máquinas con el fin de evitar retrasos en la elaboración de productos

3.2.4 Área de Logística y Despacho (Bodega Gye)

Análisis FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Atención oportuna a pedidos de clientes - Correcto mantenimiento de stock en bodega - Reportes diarios para disponibilidad de producto - Elaboración de un programa de pedidos proyectado 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio mercado en las provincias de la costa - Diferentes vehículos para transporte - Modelos logísticos de transporte
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Distancia entre bodega de almacenamiento y oficina - La bodega no es propia y se depende de la disponibilidad del dueño - El transporte no cuenta con la carpa respectiva para cualquier cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes insatisfechos por retraso en entrega, o por condiciones del producto - Accidentes de tránsito vehicular - Cambios climáticos

Luego del análisis FODA se puede determinar las estrategias a seguir:

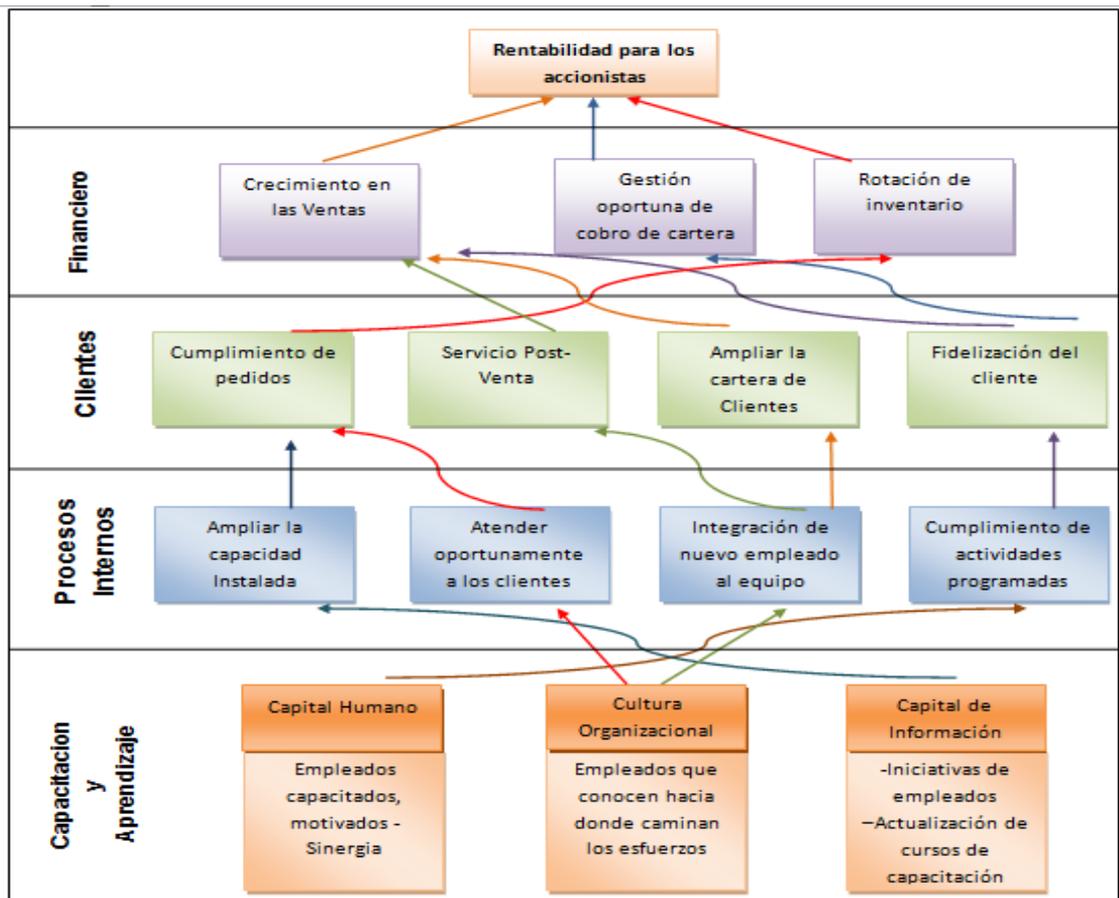
Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
Ampliar el mercado, mediante la atención oportuna y la disponibilidad de stock en bodega.	Elaborar una lista de vehículos para transporte equipado frente a cualquier cambio climático

Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
Atender oportunamente los pedidos y en buenas condiciones para evitar insatisfacción de clientes	Establecer un cronograma de mantenimiento para las máquinas con el fin de evitar retrasos en la elaboración de productos

Luego de analizar las estrategias derivadas el análisis FODA se puede estructurar el mapa estratégico, luego del cual se determinará los indicadores que lleven a cumplir las estrategias a seguir.

3.2 Elaboración del Mapa Estratégico

Figura 9: Mapa estratégico THAR S.A.



Fuente: Los autores

El Mapa Estratégico brinda un enfoque claro sobre la estrategia a seguir para lograr los objetivos en cada perspectiva. Cabe mencionar que la mejora de una perspectiva causa un efecto inmediato sobre otra, es decir que las actividades siempre involucran una o más áreas.

Adicional a esto, el mapa estratégico no solo tiene comunicación hacia arriba, sino también hacia abajo, ya que los resultados que se derivan de la organización pueden no ser satisfactorios y la solución sería volver por el camino que llevó al objetivo, para realizar una mejora.

3.4 Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard

Luego de identificar las estrategias a seguir y realizar el Mapa Estratégico, donde apreciamos el camino a recorrer para llegar a cumplir con los requerimientos de los accionistas, nos queda por definir el ¿cómo? se va a alcanzar esto. Por eso es necesario la construcción de indicadores para medir en términos cuantitativos la gestión del negocio.

3.4.1 Indicadores de gestión para Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico: Generar valor para los accionistas a través del incremento de la rentabilidad- Durante el año 2013 la rentabilidad desde Enero a Diciembre se mantuvo entre 9,5 a 10%.	
Ambiente Operativo: Incremento de la rentabilidad al accionista, a través del trabajo conjunto de la organización	
Meta: Mantener e incrementar la rentabilidad del accionista.	
Iniciativa: Incrementar la cartera de clientes	
Construcción del indicador	
Nombre	Rentabilidad Neta
Función	Mide la participación que tienen los accionistas sobre las ventas netas
Fórmula de cálculo	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} \times 100\%$
Frecuencia	Anual
Medida	Porcentual
Base de Datos	Estado de Pérdidas y Ganancias (2012-2013)
Responsable	Jefe Financiero - Administrativo
Rango del Indicador	
Desviación estándar	3,96%
Límite Inferior	Menor a 9,59% (incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 9,59% (Cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 9,59% (Incremento)

Objetivo Estratégico: Incrementar las ventas a partir de las veces en que rota el inventario.	
Ambiente Operativo: Captación de nuevos clientes a través del nuevo jefe de Logística y Ventas	
Meta: Mantener e incrementar la rentabilidad del accionista, generando un incremento de ventas.	
Iniciativa: A través de la inversión en Publicidad, darle movimiento al inventario	
Construcción del indicador	
Nombre	Rotación de inventarios
Función	Identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Costo de venta y producción}}{\text{Inventarios de Prod. Term. y Merc. en Almacén}} \times 360$
Frecuencia	Mensual
Medida	Numérico
Base de Datos	Balance General (2013)
Responsable	Jefe Financiero - Administrativo
Rango del Indicador	
Límite Inferior	Menor a 4,54 (Incumplimiento)
Límite Medio:	Igual a 4,54 (Cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 4,54 (Mayor rotación)

Objetivo Estratégico: Uno de los inconvenientes que afecta ha sido la falta de gestión de cobro por parte del agente de ventas, razón por a cual es necesario recuperar la cartera para efectos del flujo de caja	
Ambiente Operativo: Informar la importancia al agente de ventas para que recupere la cartera	
Meta: Mantener en buen estado el flujo de caja	
Iniciativa: A través de la visita periódica a los clientes, crear fidelización para la gestión de cobro	
Elaboración del indicador	
Nombre	Recuperación de cartera
Función	Medir el porcentaje que se ha recuperado de la cartera
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cartera cobrada}}{\text{Documentos y cuentas por cobrar no relacionadas}} \times 100\%$
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de Datos	Balance General (2012)
Responsable	Jefe de Ventas
Rango del Indicador	
Límite Inferior	Menor a 42,57% (Incumplimiento)
Límite Medio:	Igual a 42,57% (Cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 4,54 (Satisfactorio)

3.4.2 Indicadores de gestión para Perspectiva Clientes

Objetivo Estratégico: Captar nuevos clientes, expandir el mercado para incrementar ventas y generar rentabilidad a los accionistas	
Ambiente Operativo: Captación de clientes por parte del Jefe de Logística y Ventas en conjunto con el departamento Financiero-Administrativo y el Jefe de Planta	
Meta: Generar valor a la empresa y los accionistas	
Iniciativa: A través de la elaboración de material publicitario salir a captar mercado	
Elaboración del indicador	
Nombre	Crecimiento en ventas
Función	Medir el porcentaje en el que aumentaron las ventas
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\left(\frac{\%empleados\ capacitados\ actual \times Ventas\ del\ período}{\%empleados\ capacitados\ anterior} \right)}{Ventas\ del\ período} \right) - 1$
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de Datos	Estado de Pérdidas y Ganancias (2012 - 2013)
Responsable	Jefe de Ventas
Rango del Indicador	
Límite Inferior	Menor a 0% (Decrecimiento)
Límite Medio:	Igual a 0% (Se mantiene el mercado)
Límite Superior	Mayor a 1% (Crecimiento)

Objetivo Estratégico: Captar nuevos clientes, expandir el mercado para incrementar ventas y generar rentabilidad a los accionistas	
Ambiente Operativo: Captación de clientes por parte del Jefe de Logística y Ventas en conjunto con el departamento Financiero-Administrativo y el Jefe de Planta	
Meta: Generar valor a la empresa y los accionistas	
Iniciativa: A través de la elaboración de material publicitario salir a captar mercado	
Elaboración del indicador	
Nombre	Participación de publicidad
Función	Medir en qué porcentaje en que la publicidad ha influido sobre las ventas
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Total promoción y publicidad}}{\text{Venta neta actual} - \text{Venta Neta anterior}} \times 100\%$
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de Datos	Estado de Pérdidas y Ganancias (2012 - 2013)
Responsable	Jefe de Ventas
Rango del Indicador	
Límite Inferior	Menor a 1,13% (Incumplimiento)
Límite Medio:	Igual a 1,13% (Se mantiene el presupuesto)
Límite Superior	Mayor a 1,13% (Cumplimiento en función de ventas)

Objetivo Estratégico: Ampliar el mercado, a través de la retención de clientes en cartera	
Ambiente Operativo: Coordinación del Jefe de Logística y Ventas	
Meta: Mantener las ventas para generar rentabilidad, a través de la retención de clientes	
Iniciativa: Crear fidelización en los clientes, hacer visitas mensuales	
Elaboración del indicador	
Nombre	Retención de clientes
Función	Medir el porcentaje de clientes retenidos en la empresa
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Clientes Totales} - \text{Clientes Perdidos}}{\text{Clientes Totales}} \times 100\%$
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de Datos	Reportes de cartera
Responsable	Jefe de Logística y Ventas
Rango del Indicador	
Límite Inferior	60% - 79% (Incumplimiento)
Límite Medio:	80% - 99% (Aceptable)
Límite Superior	100% (satisfacción – clientes retenidos)

3.4.3 Indicadores de gestión para Crecimiento y Aprendizaje

Objetivo Estratégico: Capacitar al personal para que pueda captar nuevos clientes	
Ambiente Operativo: Empleados de la organización que son capacitados	
Meta: Captar nuevos clientes con empleados capacitados	
Iniciativa: Los empleados pueden ofrecer el producto y responder a las interrogantes del cliente	
Elaboración del indicador	
Nombre	Capacitación de empleados
Función	Medir el porcentaje de empleados que se les ha dado capacitación
Fórmula de cálculo	$\frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de Datos	RRHH
Responsable	Jefe Financiero-Administrativo
Rango del Indicador	
Límite Inferior	Menor a 28,57% (Incumplimiento)
Límite Medio	Igual a 28,57 – 33% (Aceptable)
Límite Superior	Mayor a 28,57% (Satisfactorio)

Objetivo Estratégico: Motivar al personal a través de la contribución a la Utilidad, de la que luego tendrán parte	
Ambiente Operativo: Trabajo de los empleados de la organización	
Meta: El trabajo de los empleados orientado hacia los objetivos de la empresa	
Iniciativa: Crear Sinergia en el trabajo de los empleados	
Elaboración del indicador	
Nombre	Contribución a la utilidad por trabajador
Función	Medir el valor con el cual contribuyeron los trabajadores para generar la Utilidad Neta
Fórmula de cálculo	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Total de empleados}}$
Frecuencia	Mensual
Medida	USD
Base de Datos	Estado de Pérdidas y Ganancias (2013)
Responsable	Jefe Financiero-Administrativo
Rango del Indicador	
Límite Inferior	Menor a \$ 8.497,57 (Incumplimiento)
Límite Medio	\$ 8.497,57 (Aceptable)
Límite Superior	Mayor a \$ 8.497,57 (Satisfactorio)

Objetivo Estratégico: Contar con personal capacitado para delegar actividades específicas ante cualquier contingencia	
Ambiente Operativo: Empleados colaboran entre sí	
Meta: Cumplimiento de actividades en jornada laboral	
Iniciativa: Los empleados capacitados enseñan al personal y crean sinergia en aprendizaje.	
Elaboración del indicador	
Nombre	Perfil del personal
Función	Medir el porcentaje de empleados con educación superior que se encuentran laborando en la empresa
Fórmula de cálculo	$\frac{\# \text{ empleados con educación superior}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$
Frecuencia	Anual
Medida	Porcentual
Base de Datos	RRHH (2012-2013)
Responsable	Jefe Financiero-Administrativo
Rango del Indicador	
Límite Inferior	42% - 71% (aceptable)
Límite Medio	Igual a 71,43% (Muy Bueno)
Límite Superior	Mayor a 71,43% (Satisfactorio)

3.4.4 Indicadores de gestión para Procesos Internos

Objetivo Estratégico: Ampliar el mercado, mediante la atención oportuna en los despachos	
Ambiente Operativo: Coordinación del Jefe de Ventas y Logística junto con el medio de transporte autorizado	
Meta: Generar un servicio Just In Time de calidad y la entrada de nuevos clientes	
Iniciativa: A través de las visitas a los clientes proyectar las cantidades que van a requerir y mantener en stock	
Elaboración del indicador	
Nombre	Atención de pedidos (Logística)
Función	Medir en qué porcentaje en que la publicidad ha influido sobre las ventas
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Pedidos atendidos oportunamente}}{\text{Total de pedidos}} \times 100\%$
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de Datos	Estado de Pérdidas y Ganancias (2012 - 2013)
Responsable	Jefe de Logística y Ventas
Rango del Indicador	
Límite Inferior	60% - 79% (Incumplimiento)
Límite Medio	80% - 90% (Aceptable)
Límite Superior	90% - 100% (satisfacción total al cliente)

Objetivo Estratégico: Elaborar una lista de vehículos para transporte equipado frente a cualquier cambio climático	
Ambiente Operativo: Coordinación del Jefe de Logística y Ventas	
Meta: Disminución de costos en transporte	
Iniciativa: Buscar otros proveedores de transporte	
Elaboración del indicador	
Nombre	Costo de transporte
Función	Medir el porcentaje en que se invirtió dentro del Transporte del producto
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Transporte (USD)}}{\# \text{ Unidades vendidas}} \times 100\%$
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de Datos	Estado de Pérdidas y Ganancias (2013)
Responsable	Jefe de Logística y Ventas
Rango del Indicador	
Límite Inferior	Menor a 3,42% (Incumplimiento)
Límite Medio	Igual 3,43% (Cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 3,43% (satisfactorio)

Objetivo Estratégico: Ampliar la capacidad instalada para atender a nuevos clientes	
Ambiente Operativo: Coordinación del Jefe de Planta y Jefe de Logística y Ventas	
Meta:	
Iniciativa: Proyectar la producción después de la adquisición de la nueva máquina	
Elaboración del indicador	
Nombre	Productividad de la mano de obra
Función	Medir el número de productos que se puede elaborar por cada Hora-Hombre
Fórmula de cálculo	$\frac{\# \text{ Unidades producidas}}{\text{Horas-Hombre}}$
Frecuencia	Mensual
Medida	Numérico
Base de Datos	Análisis de Producción 2011-2013
Responsable	Jefe de Planta
Rango del Indicador	
Límite Inferior	2 – 4,13 (Incumplimiento)
Límite Medio	Igual 4,14 (Cumplimiento)
Límite Superior	Mayor a 4,14 (satisfactorio)

3.5 Presupuesto para implementación del Balanced Scorecard

El siguiente presupuesto muestra cuánto le costaría a la empresa la implementación del Balanced Scorecard. El presupuesto fue realizado en base a los datos registrados en contabilidad de la empresa THAR S.A. sobre el costo de los cursos, viajes, gastos de representación, sueldos y salarios. A continuación se presenta el cuadro del presupuesto:

Perspectiva	Actividades Estratégicas	Inversión	Total
Clientes	Visitas semanales a clientes de la empresa y captación de nuevos clientes	\$ 1.920,00	
	Elaboración de material para Promoción y Publicidad (para 2 semestres)	\$ 3.000,00	
	Total invertido		\$ 4.920,00
Procesos Internos	Inversión en nueva máquina para ampliar capacidad de producción	\$ 7.572,19	
	Mantenimiento trimestral de la nueva máquina	\$ 480,00	
	Contratar una persona para captación de clientes (Sueldos)	\$ 8.400,00	
	Adquisición de PC para nuevo trabajador	\$ 753,21	
	Paseo de integración del personal	\$ 595,00	
	Total invertido		\$ 11.428,21
Crecimiento y Aprendizaje	Capacitar personal de la empresa	\$ 4.779,60	
	Adquisición de sistema en red central	\$ 2.500,00	
	Total invertido		\$ 7.279,60
Financiera	Total invertido		\$ -
	TOTAL PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN		\$ 30.000,00

El sueldo de la nueva persona a contratar se lo colocó íntegro por ser presupuesto. Para efectos del flujo de cada, el sueldo se debe pagar mensualmente así como los beneficios de ley.

Para poder cubrir la inversión inicial es necesario que exista fondo disponible en las cuentas de Banco.

CAPITULO 4

Estudio económico-financiero de la propuesta

El presente estudio económico – financiero, tiene como objetivo indicar el efecto de la aplicación del Balanced Scorecard si se hubiere aplicado en los años del Período de Investigación (2011 – 2013).

Dentro del presente estudio se analizarán los indicadores propuestos para cada perspectiva, los cambios que producen, el funcionamiento integrado de los mismos.

Para el presente análisis se ha considerado la elaboración de escenarios, en los cuales se plantea analizar visualmente los cambios que se generan al aplicar un indicador, y cuál es el comportamiento de los demás indicadores.

4.1 Escenario 1: Estado de Pérdidas y Ganancias año 2013

THAR S.A.

Fuente: Sistema contable empresa THAR S.A.

Verificación: Declaración Imp. Renta (ver anexo 1)

Indicadores a verificar:

- Capacitación de Empleados / Persp. Aprendizaje
- Crecimiento de ventas / Persp. Clientes
- Atención de pedidos (Logística) / Persp. Procesos Internos
- Rentabilidad Neta / Persp. Financiera

THAR S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALIZADO – PERIODO 2013

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTA DE BIENES	54.250,00	74.750,00	57.875,00	59.750,00	54.750,00	55.400,00	39.875,00	26.000,00	31.125,00	37.187,50	32.375,00	28.400,00	551.737,50
(-) DESCUENTOS Y DEDUCCIONES EN OTROS INGRESOS	(2.625,00)	(3.250,00)	(1.800,00)	(3.075,00)	(1.650,00)	(1.925,00)	(2.200,00)	(200,00)	(425,00)	(1.300,00)	(1.000,00)	(725,00)	(20.175,00)
TOTAL INGRESOS	52.125,00	72.000,00	56.087,24	56.686,15	53.100,00	53.475,00	37.945,02	25.800,00	30.700,00	36.511,25	31.465,00	30.470,87	536.365,53
ARRENDAMIENTO PERATIVO	257,08	389,05	647,99	595,40	749,26	640,60	405,78	288,94	115,26	146,48	109,67	125,23	4.470,74
COMISIONES	1.676,89	2.404,45	1.940,01	2.262,42	670,33	932,14	920,87	554,54	1.862,29	908,91	990,58	1.024,87	16.148,30
PROMOCION Y PUBLICIDAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TRANSPORTE	869,60	423,00	700,00	760,00	518,00	192,00	604,50	560,00	160,00	420,00	524,00	249,00	5.980,10
GASTOS DE VENTA	2.803,57	3.216,50	3.288,00	3.617,82	1.937,59	1.764,74	1.931,15	1.403,48	2.137,55	1.475,39	1.624,25	1.399,10	26.599,14
SUELDOS	6.410,00	6.412,50	6.415,00	5.275,00	5.275,00	5.281,25	6.533,34	6.350,00	6.550,00	5.850,02	6.540,24	6.550,00	73.442,35
SEGURO SOCIAL	1.312,15	1.312,45	1.312,75	1.310,93	1.308,90	1.311,69	1.341,65	1.341,64	1.341,66	1.341,65	1.341,65	1.373,96	15.951,08
BENEFICIOS	479,25	479,46	523,26	478,00	478,00	478,78	496,75	496,75	496,75	496,75	496,75	496,75	5.897,25
HONORARIOS	1.284,34	904,08	1.198,21	1.161,88	935,48	1.404,08	2.267,72	1.104,08	904,08	904,08	904,08	1.154,08	14.126,19
MANTENIMIENTO Y VEHICULO	266,08	330,28	376,79	-	639,21	2.532,90	981,28	798,01	368,74	334,61	788,00	1.303,79	8.719,69
ARRENDAMIENTO	773,02	773,02	773,02	773,02	773,02	773,02	811,07	811,07	811,07	811,07	811,07	811,07	9.504,54
COMBUSTIBLE	263,29	202,69	158,16	167,31	214,30	270,54	202,15	168,69	115,19	162,60	188,39	160,31	2.273,62
SEGUROS Y REASEGUROS	-	-	-	-	2.338,50	-	-	-	-	-	-	-	2.338,50
TRANSPORTE	70,65	41,65	15,48	24,40	30,80	97,21	42,08	24,40	30,31	55,46	27,35	15,00	474,79
VIAJES	2.339,57	41,53	93,96	216,00	20,09	163,90	40,57	227,78	-	120,57	125,97	247,97	3.637,91
SERVICIOS BASICOS	557,17	561,61	489,55	490,63	631,09	644,62	474,84	509,49	538,87	492,55	959,84	625,79	6.976,05
IMPUESTOS	1.667,54	200,34	46,70	(132,44)	704,97	5.062,27	253,03	(405,97)	394,83	867,89	3.019,42	555,46	12.234,04
DEPRECIACIONES	1.048,58	1.048,58	1.048,58	1.048,58	1.048,58	1.048,58	1.048,58	1.048,58	1.088,00	1.531,75	1.531,75	1.531,75	14.071,89
AMORTIZACIONES	8,40	8,40	8,40	622,40	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40	541,40	1.247,80
OTROS GASTOS	137,74	513,34	453,02	624,99	764,79	1.087,63	313,33	621,22	927,78	498,84	331,80	1.524,34	7.798,82
TOTAL GASTOS	16.617,78	12.829,93	12.912,88	12.060,70	15.171,13	20.164,87	14.814,79	13.104,14	13.575,68	13.476,24	17.074,71	16.891,67	178.694,52
GASTOS FINANCIEROS	497,28	480,98	452,01	690,44	395,77	539,15	327,50	319,38	277,94	256,84	275,16	205,91	4.718,36
OTROS GASTOS	817,10	925,10	1.243,43	1.725,36	350,80	113,00	210,99	161,35	581,62	335,62	250,93	4.355,17	11.070,47
TOTAL GASTOS	20.735,73	17.452,51	17.896,32	18.094,32	17.855,29	22.581,76	17.284,43	14.988,35	16.572,79	15.544,09	19.225,05	22.851,85	221.082,49
UTILIDAD	31.389,27	54.547,49	38.190,92	38.591,83	35.244,71	30.893,24	20.660,59	10.811,65	14.127,21	20.967,16	12.239,95	7.619,02	315.283,04
(-)COSTO DE VENTA Y UTILIDAD O PERDIDA	26.222,01	47.676,39	28.605,83	33.373,47	24.982,43	17.497,23	16.662,90	7.151,46	11.919,10	12.372,02	7.151,46	4.767,64	238.381,93
5.167,26	6.871,10	9.585,09	5.218,36	10.262,28	13.396,01	3.997,69	3.660,19	2.208,11	8.595,14	5.088,49	2.851,38	76.901,11	
(-) 15% Part. trabajadores	775,09	1.030,67	1.437,76	782,75	1.539,34	2.009,40	599,65	549,03	331,22	1.289,27	763,27	427,71	11.535,17
UTILIDAD ANTES IMP	4.392,17	5.840,44	8.147,33	4.435,61	8.722,94	11.386,61	3.398,04	3.111,16	1.876,90	7.305,87	4.325,22	2.423,67	65.365,94
Impuesto a la Renta	966,28	1.284,90	1.792,41	975,83	1.919,05	2.505,05	747,57	684,46	412,92	1.607,29	951,55	533,21	14.380,51
UTILIDAD NETA	3.425,89	4.555,54	6.354,91	3.459,77	6.803,89	8.881,55	2.650,47	2.426,71	1.463,98	5.698,58	3.373,67	1.890,47	50.985,44

Al analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias con los indicadores propuestos, tenemos los siguientes resultados:

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación a Empleados	$\frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$	33,33%

Resultado del Indicador:

Límite Medio:	Igual a 28,57 – 33% (Aceptable)
----------------------	---------------------------------

El número de empleados existente durante el año 2013 fue de 6 trabajadores. Sólo 2 trabajadores estuvieron capacitados para poder vender el producto, generando una venta total de \$ 531.562,50 (VENTA BIENES – DESCUENTO). Esos 2 trabajadores se encuentran en el 33,33% del resultado.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Clientes	Crecimiento de ventas	$\left(\frac{\left(\frac{\% \text{empleados capacitados actual} \times \text{Ventas de bienes}}{\% \text{empleados capacitados anterior}} \right)}{\text{Ventas del período}} \right) - 1$	0%

Una vez identificado el número de trabajadores y las ventas que generan, continuamos con el análisis del Crecimiento de Ventas, el cual, por ser el punto de partida, no generará crecimiento

Resultado del indicador:

Límite Medio:	Igual a 0% (Se mantiene el mercado)
----------------------	-------------------------------------

Para alcanzar este nivel de ventas, fue necesario que todos los pedidos sean atendidos oportunamente, de lo contrario el efecto podría ocasionar

pérdida de clientes o decrecimiento en las ventas. A continuación se muestra el indicador:

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Procesos Internos	Atención de pedidos	$\frac{\text{Pedidos atendidos oportunamente}}{\text{Total de pedidos}} \times 100\%$	100%

Resultado del Indicador:

Límite Superior	90% - 100% (satisfacción total al cliente)
------------------------	--

Para la construcción del indicador financiero anual de Rentabilidad Neta, es necesario identificar la Utilidad Neta y las Ventas Netas (VENTA BIENES – DESCUENTO) total del año. La Utilidad Neta se calcula luego de la participación de trabajadores e impuesto a la Renta. A continuación se muestra el indicador:

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Procesos Internos	Atención de pedidos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100\%$	9,59%

Resultado del Indicador:

Límite Medio	Igual a 9,59% (Cumplimiento)
---------------------	------------------------------

La interpretación del indicador es la siguiente: los accionistas participan de las ventas con el 9,59% neto a su favor.

El resultado de los indicadores ha dado como resultado 3 colores amarillos y uno verde. Esto ha ocurrido debido a que el Estado de Pérdidas y Ganancias evaluado se tomó como punto de partida para el análisis en el escenario 2.

4.2 Escenario 2: Efecto de los indicadores en el Estado de Pérdidas y Ganancias año 2013 THAR S.A.

Para este nuevo escenario, se plantea lo siguiente:

- Se contrata y capacita a una nueva persona que asumirá el cargo de Jefe de Ventas.
- Se facilita herramientas de trabajo para nuevo Jefe de Ventas (PC, vehículo, material promocional)
- Se adquiere una nueva máquina para producción, junto con su mantenimiento.

Efecto de contratar a un trabajador:

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación a Empleados	$\frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$	42,86%

Resultado del Indicador:

Límite Superior	Mayor a 28,57% (Satisfactorio)
------------------------	--------------------------------

Con el nuevo trabajador contratado, el equipo de trabajo ahora es de 7 empleados, de los cuales 3 se encuentran capacitados para captar más clientes, con la ampliación de la capacidad instalada.

El porcentaje de crecimiento de ventas va a variar, ya que al contratar nuevo personal se espera que genere rentabilidad a la empresa, a continuación se detalla el indicador

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Cientes	Crecimiento de ventas	$\left(\frac{\left(\frac{\%empleados\ capacitados\ actual \times Ventas\ de\ bienes}{\%empleados\ capacitados\ anterior} \right)}{Ventas\ del\ período} \right) - 1$	29%

Resultado del Indicador

Límite Superior	Mayor a 1% (Crecimiento)
------------------------	--------------------------

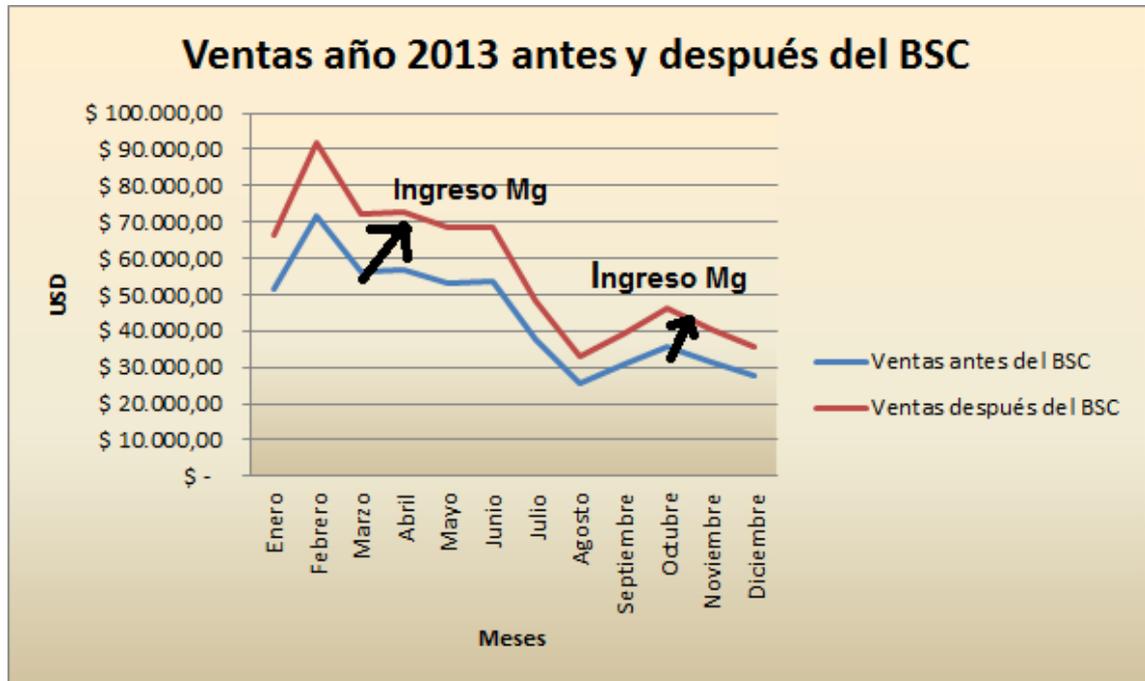
El indicador muestra crecimiento debido a la contratación de un nuevo personal. Este crecimiento se da de manera marginal, es decir, por un trabajador que se contrate se puede incrementar las ventas en un 29%. A continuación se muestran las ventas antes y después de la aplicación del indicador:

Ventas año 2013		
Meses	Ventas antes del BSC	Ventas después del BSC
Enero	\$ 51.625,00	\$ 66.375,00
Febrero	\$ 71.500,00	\$ 91.928,57
Marzo	\$ 56.075,00	\$ 72.096,43
Abril	\$ 56.675,00	\$ 72.867,86
Mayo	\$ 53.100,00	\$ 68.271,43
Junio	\$ 53.475,00	\$ 68.753,57
Julio	\$ 37.675,00	\$ 48.439,29
Agosto	\$ 25.800,00	\$ 33.171,43
Septiembre	\$ 30.700,00	\$ 39.471,43
Octubre	\$ 35.887,50	\$ 46.141,07
Noviembre	\$ 31.375,00	\$ 40.339,29
Diciembre	\$ 27.675,00	\$ 35.582,14
Total	\$ 531.562,50	\$ 683.437,50

El descuento en ventas crece en el mismo porcentaje de las ventas antes de la aplicación del BSC, asimismo el costo de ventas crece en la misma proporción porcentual a las ventas antes del BSC. Los costos no bajan debido a que se amplió la capacidad instalada con 1 nueva máquina.

A continuación se presenta una gráfica de ventas con la aplicación del BSC:

Gráfico 20: Ventas año 2013 antes y después del BSC



Fuente: Los autores

Como se puede apreciar, la curva de ventas después de implementar el BSC se desplaza hacia arriba creando un Ingreso Mg (Ingreso Marginal), lo que significa que la empresa al contratar 1 trabajador puede generar un crecimiento sostenido en sus ventas, aunque mantenga la misma tendencia. Los valores tendrán que ser comparados con el período de investigación para apreciar el impacto final, a continuación se pueden apreciar

Ventas período 2011-2013			
Años	Ventas antes BSC	Ventas después BSC 2013	Participación después del BSC
2011	\$ 704.075,00	\$ 704.075,00	34,86%
2012	\$ 632.212,50	\$ 632.212,50	31,30%
2013	\$ 531.562,50	\$ 683.437,50	33,84%
Total	\$ 1.867.850,00	\$ 2.019.725,00	100,00%

Porcentaje anual de participación sobre el total de ventas 2011-2013 (Antes del BSC)

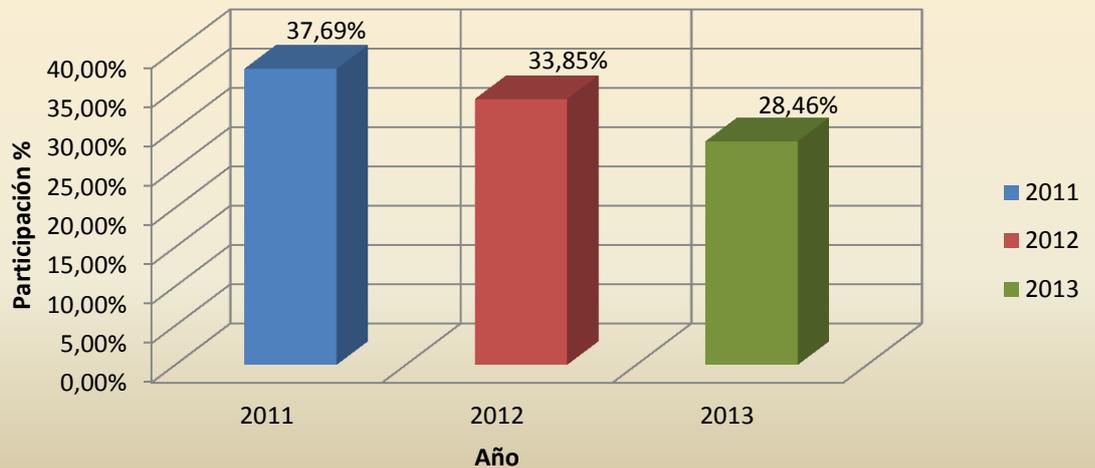
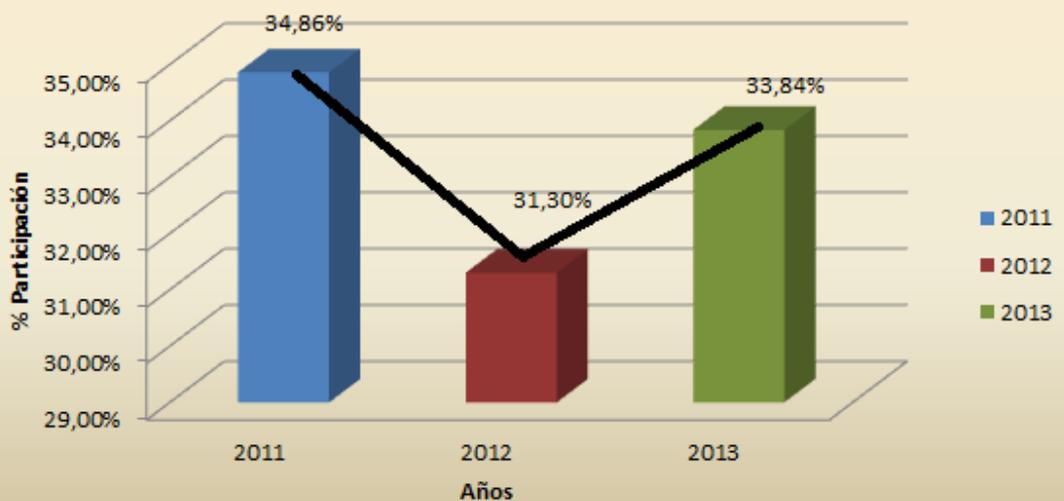


Gráfico 21: Porcentaje anual de participación sobre el total de ventas 2011-2013 (Después del BSC)

Porcentaje anual de participación sobre el total de ventas 2011-2013 (Después del BSC)



Fuente: Los autores

Como podemos apreciar en la gráfica, las ventas del 2013 en su participación interna sobre el total de ventas crece, generando que el año 2012 se convierta en un punto de inflexión.

Para lograr el nivel de ventas requerido, es necesario que los pedidos sean atendidos oportunamente. Por esta razón el indicador debe mantenerse al 100% de la siguiente forma:

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Procesos Internos	Atención de pedidos	$\frac{\text{Pedidos atendidos oportunamente}}{\text{Total de pedidos}} \times 100\%$	100%

Resultado del Indicador:

Límite Superior	90% - 100% (satisfacción total al cliente)
------------------------	--

Con respecto a la Perspectiva Financiera, la Rentabilidad Neta para este período experimenta un crecimiento detallado a continuación:

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Procesos Internos	Atención de pedidos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100\%$	12,02%

Resultado del Indicador:

Límite Superior	Mayor a 9,59% (Incremento)
------------------------	----------------------------

Con este último indicador, podemos darnos cuenta que todos se mantienen en el color verde, lo que significa una buena señal de que todo opera al límite superior. Adicional a eso, se logra el objetivo al cual apunta el mapa

estratégico y es el generar valor para los accionistas a través de la rentabilidad.

A continuación se muestra el Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 afectado por los indicadores de Gestión del BSC:

THAR S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALIZADO – PERIODO 2013 (Después del BSC)

DETALLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TOTAL VENTA DE BIEN	\$ 69.750,00	\$ 96.107,14	\$ 74.410,71	\$ 76.821,43	\$ 70.392,86	\$ 71.228,57	\$ 51.267,86	\$ 33.428,57	\$ 40.017,86	\$ 47.812,50	\$ 41.625,00	\$ 36.514,29	\$ 827.606,25
(-) DESCUENTOS Y DEDUCCIONES EN	\$ (3.375,00)	\$ (4.178,57)	\$ (2.314,29)	\$ (3.953,57)	\$ (2.121,43)	\$ (2.475,00)	\$ (2.828,57)	\$ (257,14)	\$ (546,43)	\$ (1.671,43)	\$ (1.285,71)	\$ (932,14)	\$ (25.939,29)
OTROS INGRESOS	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 12,24	\$ 11,15	\$ -	\$ -	\$ 270,02	\$ -	\$ -	\$ 623,75	\$ 90,00	\$ 2.795,87	\$ 4.803,03
TOTAL INGRESOS	\$ 66.875,00	\$ 92.428,57	\$ 72.108,67	\$ 72.879,01	\$ 68.271,43	\$ 68.753,57	\$ 48.709,31	\$ 33.171,43	\$ 39.471,43	\$ 46.764,82	\$ 40.429,29	\$ 38.378,01	\$ 688.240,53
ARRENDAMIENTO PER	\$ 330,53	\$ 500,21	\$ 833,13	\$ 765,51	\$ 963,33	\$ 823,63	\$ 521,72	\$ 371,49	\$ 148,19	\$ 188,33	\$ 141,00	\$ 161,01	\$ 5.748,09
COMISIONES	\$ 1.676,89	\$ 2.404,45	\$ 1.940,01	\$ 2.262,42	\$ 670,33	\$ 932,14	\$ 920,87	\$ 554,54	\$ 1.862,29	\$ 908,91	\$ 990,58	\$ 1.024,87	\$ 16.148,30
PROMOCION Y PUBLIC	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00
TRANSPORTE	\$ 1.118,06	\$ 543,86	\$ 900,00	\$ 977,14	\$ 666,00	\$ 246,86	\$ 777,21	\$ 720,00	\$ 205,71	\$ 540,00	\$ 673,71	\$ 320,14	\$ 7.688,70
GASTOS DE VENTA	\$ 4.625,48	\$ 3.448,51	\$ 3.673,14	\$ 4.005,08	\$ 2.299,66	\$ 2.002,63	\$ 3.719,80	\$ 1.646,03	\$ 2.216,20	\$ 1.637,24	\$ 1.805,30	\$ 1.506,02	\$ 32.585,09
SUELDOS	\$ 7.089,82	\$ 7.092,32	\$ 7.094,82	\$ 5.954,82	\$ 5.954,82	\$ 5.961,07	\$ 7.213,16	\$ 7.029,82	\$ 7.229,82	\$ 6.529,84	\$ 7.220,06	\$ 7.229,82	\$ 81.600,19
SEGURO SOCIAL	\$ 1.403,27	\$ 1.403,57	\$ 1.403,87	\$ 1.402,05	\$ 1.400,02	\$ 1.402,81	\$ 1.432,77	\$ 1.432,76	\$ 1.432,78	\$ 1.432,77	\$ 1.432,77	\$ 1.465,08	\$ 17.044,52
BENEFICIOS	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 507,58	\$ 6.091,00
HONORARIOS	\$ 1.284,34	\$ 904,08	\$ 1.198,21	\$ 1.161,88	\$ 935,48	\$ 1.404,08	\$ 2.267,72	\$ 1.104,08	\$ 904,08	\$ 904,08	\$ 904,08	\$ 1.154,08	\$ 14.126,19
REMUNERACIONES A T	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO Y VE	\$ 566,08	\$ 630,28	\$ 676,79	\$ 300,00	\$ 939,21	\$ 2.832,90	\$ 1.281,28	\$ 1.098,01	\$ 668,74	\$ 634,61	\$ 1.088,00	\$ 1.603,79	\$ 12.319,69
ARRENDAMIENTO	\$ 773,02	\$ 773,02	\$ 773,02	\$ 773,02	\$ 773,02	\$ 773,02	\$ 811,07	\$ 811,07	\$ 811,07	\$ 811,07	\$ 811,07	\$ 811,07	\$ 9.504,54
COMBUSTIBLE	\$ 343,29	\$ 282,69	\$ 238,16	\$ 247,31	\$ 294,30	\$ 350,54	\$ 282,15	\$ 248,69	\$ 195,19	\$ 242,60	\$ 268,39	\$ 240,31	\$ 3.233,62
SEGUROS Y REASEGU	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.338,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.338,50
TRANSPORTE	\$ 90,84	\$ 53,55	\$ 19,90	\$ 31,37	\$ 39,60	\$ 124,98	\$ 54,10	\$ 31,37	\$ 38,97	\$ 71,31	\$ 35,16	\$ 19,29	\$ 610,44
VIAJES	\$ 2.489,57	\$ 191,53	\$ 243,96	\$ 366,00	\$ 170,09	\$ 313,90	\$ 190,57	\$ 377,78	\$ 150,00	\$ 270,57	\$ 275,97	\$ 397,97	\$ 5.437,91
SERVICIOS BASICOS	\$ 557,17	\$ 561,61	\$ 489,55	\$ 490,63	\$ 631,09	\$ 644,62	\$ 474,84	\$ 509,49	\$ 538,87	\$ 492,55	\$ 959,84	\$ 625,79	\$ 6.976,05
IMPUESTOS, CONTRIBU	\$ 1.667,54	\$ 200,34	\$ 46,70	\$ 132,44	\$ 704,97	\$ 5.062,27	\$ 253,03	\$ 405,96	\$ 394,83	\$ 867,89	\$ 3.019,42	\$ 555,46	\$ 13.310,85
DEPRECIACIONES	\$ 1.090,25	\$ 1.090,25	\$ 1.090,25	\$ 1.090,25	\$ 1.090,25	\$ 1.090,25	\$ 1.090,25	\$ 1.090,25	\$ 1.129,67	\$ 1.573,42	\$ 1.573,42	\$ 1.573,42	\$ 14.571,93
AMORTIZACIONES	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 622,40	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 541,40	\$ 1.247,80
OTROS GASTOS	\$ 304,46	\$ 1.162,33	\$ 1.025,45	\$ 1.418,51	\$ 1.738,09	\$ 2.476,01	\$ 705,55	\$ 1.409,93	\$ 2.110,64	\$ 1.127,77	\$ 748,13	\$ 3.434,24	\$ 17.661,11
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 18.175,63	\$ 14.861,55	\$ 14.816,66	\$ 14.498,27	\$ 17.525,42	\$ 22.952,44	\$ 16.572,47	\$ 16.065,20	\$ 16.120,64	\$ 15.474,46	\$ 18.852,30	\$ 20.159,30	\$ 206.074,34
GASTOS	\$ 497,28	\$ 480,98	\$ 452,01	\$ 690,44	\$ 395,77	\$ 539,15	\$ 327,50	\$ 319,38	\$ 277,94	\$ 256,84	\$ 275,16	\$ 205,91	\$ 4.718,36
OTROS GASTOS	\$ 817,10	\$ 925,10	\$ 1.243,43	\$ 1.725,36	\$ 350,80	\$ 113,00	\$ 210,99	\$ 161,35	\$ 581,62	\$ 335,62	\$ 250,93	\$ 4.355,17	\$ 11.070,47
TOTAL GASTOS	\$ 24.115,48	\$ 19.716,15	\$ 20.185,24	\$ 20.919,15	\$ 20.571,66	\$ 25.607,21	\$ 20.830,76	\$ 18.191,96	\$ 19.196,40	\$ 17.704,16	\$ 21.183,69	\$ 26.226,41	\$ 254.448,27
UTILIDAD	\$ 42.759,52	\$ 72.712,42	\$ 51.923,43	\$ 51.959,86	\$ 47.699,77	\$ 43.146,36	\$ 27.878,54	\$ 14.979,47	\$ 20.275,03	\$ 29.060,66	\$ 19.245,60	\$ 12.151,61	\$ 433.792,26
(-)COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	\$ 33.967,98	\$ 61.631,61	\$ 37.265,17	\$ 42.915,31	\$ 32.120,26	\$ 22.976,44	\$ 21.543,15	\$ 9.194,73	\$ 15.804,55	\$ 16.121,92	\$ 9.215,25	\$ 7.091,47	\$ 238.381,93
UTILIDAD O PERDIDA	\$ 8.791,53	\$ 11.080,81	\$ 14.658,26	\$ 9.044,55	\$ 15.579,51	\$ 20.169,91	\$ 6.335,39	\$ 5.784,74	\$ 4.470,48	\$ 12.938,74	\$ 10.030,35	\$ 5.060,13	\$ 123.944,41
(-) 15% Participacion tra	\$ 1.318,73	\$ 1.662,12	\$ 2.198,74	\$ 1.356,68	\$ 2.336,93	\$ 3.025,49	\$ 950,31	\$ 867,71	\$ 670,57	\$ 1.940,81	\$ 1.504,55	\$ 759,02	\$ 18.591,66
UTILIDAD ANTES DE IM	\$ 7.472,80	\$ 9.418,69	\$ 12.459,52	\$ 7.687,87	\$ 13.242,58	\$ 17.144,43	\$ 5.385,08	\$ 4.917,03	\$ 3.799,91	\$ 10.997,93	\$ 8.525,80	\$ 4.301,11	\$ 105.352,75
Impuesto a la Renta	\$ 1.644,02	\$ 2.072,11	\$ 2.741,09	\$ 1.691,33	\$ 2.913,37	\$ 3.771,77	\$ 1.184,72	\$ 1.081,75	\$ 835,98	\$ 2.419,54	\$ 1.875,68	\$ 946,25	\$ 23.177,60
UTILIDAD NETA	\$ 5.828,79	\$ 7.346,58	\$ 9.718,42	\$ 5.996,54	\$ 10.329,21	\$ 13.372,65	\$ 4.200,37	\$ 3.835,28	\$ 2.963,93	\$ 8.578,38	\$ 6.650,13	\$ 3.354,87	\$ 82.175,14

4.3 Análisis del Flujo de Caja después del BSC (año 2013)

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ACUMULADO (1 de enero al 31 de diciembre de 2014)
SALDO INICIAL	16.600,00	10.279,96	10.618,56	24.755,78	14.383,58	32.509,43	19.140,31	42.494,44	29.265,42	53.428,00	31.744,13	69.869,39	16.600,00
INGRESOS:													
CUOTA INICIAL		22.960,00	60.710,00	60.835,00	39.120,00	43.425,00	34.060,00	4.710,00	39.220,00	27.895,00	24.700,00	33.597,50	391.232,50
COBRANZAS	60.950,97	61.923,27	40.996,50	66.863,25	62.644,50	23.847,75	63.627,20	35.591,63	37.461,36	42.696,09	46.579,50	22.313,25	565.495,27
INGRESOS DEL MES:	60.950,97	84.883,27	101.706,50	127.698,25	101.764,50	67.272,75	97.687,20	40.301,63	76.681,36	70.591,09	71.279,50	55.910,75	956.727,77
DISPONIBLE PARA EL MES:	77.550,97	95.163,23	112.325,06	152.454,03	116.148,08	99.782,18	116.827,51	82.796,07	105.946,78	124.019,09	103.023,63	125.780,14	973.327,77
EGRESOS:													
GASTOS OPERACIONALES:													
SUELDOS	7.089,82	7.092,32	7.094,82	5.954,82	5.954,82	5.961,07	7.213,16	7.029,82	7.229,82	6.529,84	7.220,06	7.229,82	81.600,19
COMISIONES	1.676,89	2.404,45	1.940,01	2.262,42	670,33	932,14	920,87	554,54	1.862,29	908,91	990,58	1.024,87	16.148,30
COSTO DE LO VENDIDO	33.967,98	61.631,61	37.265,17	42.915,31	32.120,26	22.976,44	21.543,15	9.194,73	15.804,55	16.121,92	9.215,25	7.091,47	
BONO ESCOLAR			1.961,00										1.961,00
DÉCIMO TERCER SUELDO												8.350,00	8.350,00
FONDO DE RESERVA (MENSUAL)	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	400,00
IESS	4.208,78	4.208,78	4.208,78	4.208,78	4.208,78	4.208,78	4.079,80	4.079,80	4.079,80	4.079,80	4.079,80	4.079,80	49.731,48
VACACIONES	296,25	296,25	296,25	296,25	296,25	296,25	296,25	296,25	296,25	296,25	296,25	296,25	3.554,96
CONTRATOS DE ALQUILER	773,02	773,02	773,02	773,02	773,02	773,02	811,07	811,07	811,07	811,07	811,07	811,07	9.504,54
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	330,53	500,21	833,13	765,51	963,33	823,63	521,72	371,49	148,19	188,33	141,00	161,01	
PUBLICIDAD	1.500,00	-	-	-	-	-	1.500,00	-	-	-	-	-	3.000,00
TRANSPORTE DE PRODUCTO	1.118,06	543,86	900,00	977,14	666,00	246,86	777,21	720,00	205,71	540,00	673,71	320,14	
OTROS GASTOS	6.303,08	3.019,89	3.003,87	3.569,46	4.179,72	9.900,88	3.891,71	3.807,24	4.098,42	3.662,86	5.907,44	6.167,54	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	57.297,74	80.503,72	58.309,38	61.756,05	49.865,85	46.152,40	41.588,27	26.898,28	34.569,44	33.172,31	29.368,49	35.565,31	174.250,47
CUENTAS POR PAGAR:													
PROVEEDORES	5.917,42		24.747,33	49.081,89	29.970,00	29.700,00	28.475,82	22.567,05	13.919,40	55.133,25		19.800,00	279.312,16
RETENCIONES EN LA FUENTE	597,06	582,16	1.062,29	1.147,17	540,44	1.475,43	671,13	698,93	579,89	858,02	665,21	585,17	9.462,90
RETENCION DEL IVA	655,82	655,83	647,31	818,91	459,39	511,07	794,88	563,42	647,09	308,40	317,57	622,13	7.001,82
UTILIDAD TRABAJADORES				9.752,59									9.752,59
IMPUESTO A LA RENTA				12.710,87									12.710,87
BANCO DEL PACÍFICO	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	2.802,97	33.635,64
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	9.973,27	4.040,96	29.259,90	76.314,40	33.772,80	34.489,47	32.744,80	26.632,37	17.949,35	59.102,64	3.785,75	23.810,27	351.875,98
TOTAL EGRESOS	67.271,01	84.544,68	87.569,28	138.070,45	83.638,65	80.641,87	74.333,07	53.530,65	52.518,79	92.274,95	33.154,24	59.375,58	906.923,21
SUPERÁVIT (DÉFICIT) DE EFECTIVO	10.279,96	10.618,56	24.755,78	14.383,58	32.509,43	19.140,31	42.494,44	29.265,42	53.428,00	31.744,13	69.869,39	66.404,56	66.404,56

	Tasa Activa PYME PACIFICO	11,2332%											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Inversión	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	\$ (30.000,00)	\$ 10.279,96	\$ 10.618,56	\$ 24.755,78	\$ 14.383,58	\$ 32.509,43	\$ 19.140,31	\$ 42.494,44	\$ 29.265,42	\$ 53.428,00	\$ 31.744,13	\$ 69.869,39	\$ 66.404,56
VP=	\$ (30.000,00)	\$ 9.241,81	\$ 8.582,16	\$ 17.987,60	\$ 9.395,70	\$ 19.091,37	\$ 10.105,14	\$ 20.169,31	\$ 12.487,61	\$ 20.495,52	\$ 10.947,61	\$ 21.662,48	\$ 18.509,08
VP=	\$ 148.675,40												
			Análisis Beneficio/Costo =	\$178.675,40									
				\$30.000,00									
			Análisis Beneficio/Costo =	5,96									

El beneficio tan elevado sobre el costo, se debe a que el monto de la inversión está cubierto por los flujos del mes 1 al 3. Como el BSC es una herramienta para mejorar el rendimiento organizacional, no se necesita una gran inversión sino el compromiso orientado de los trabajadores.

Con el Flujo de Caja vemos que la propuesta de implementación sería beneficiosa, debido a que: el Valor Presente (Valor Presente) es positivo y el Beneficio/Costo es mayor a 1.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Durante el presente trabajo de investigación, se ha podido observar la importancia de la herramienta Balanced Scorecard, en conjunto con las perspectivas que la acompañan. No existe límite para poder implementarlo, ya que se lo puede poner en marcha tanto en un negocio pequeño como en una gran empresa.

THAR S.A. al ser una empresa familiar se había alejado de una visión empresarial que le permita crecer y desarrollarse como organización. Es por eso, que la propuesta de implementación del Balanced Scorecard en la empresa podría marcar un antes y un después, debido a lo siguiente:

- A pesar de que existen diversas herramientas de gestión, el Balanced Scorecard es la más conveniente para THAR S.A. por dos motivos claros: el primero se refiere al número de trabajadores, el cual actualmente es de 6, por lo que no amerita contratar una empresa certificadora de calidad debido al gasto exorbitante que significaría. La segunda razón se basa en que la herramienta Balanced Scorecard propone la integración de los esfuerzos de la empresa para alcanzar objetivos puntuales.
- THAR S.A. depende directamente del Sector Bananero, el cual es un sector cuyo efecto positivo o negativo genera un efecto

dominó en la cadena de suministro, esto es: fundas plásticas, cartones, insecticida.

- Se eligió el análisis retrospectivo para medir el alcance que tendría el Balanced Scorecard desde un punto de partida histórico, en donde se pueda evaluar tendencia, comportamiento de mercado, funcionamiento de la organización, crecimiento y desarrollo.
- Luego de analizar el escenario después del BSC, se puede concluir lo siguiente: el impacto de la capacitación a los trabajadores sobre las ventas fomenta la apertura de nuevos mercados, a razón de que por cada trabajador capacitado podría incrementar las ventas en un 29% con respecto al período anterior.
- Al crecer las ventas del año 2013 en un 29% (\$ 801.666,36) con respecto a los datos históricos, generó un incremento sobre la participación en las ventas del período 2011 – 2013, y a su vez convirtió a las ventas del año 2012 como punto de inflexión, es decir que en el año 2012 era el momento oportuno para aplicar el BSC.
- Otro punto a favor de la implementación del Balanced Scorecard es la generación de valor para los accionistas, debido al crecimiento en su rentabilidad neta del 9,59% al 12,04%, encontrándose en un límite superior satisfactorio, y siguiendo el camino del Mapa Estratégico.
- Otro punto importante acerca de la implementación del Balanced Scorecard ha sido el desplazamiento de la Curva de Ventas 2013, ya que tuvo un crecimiento sostenido en todos los meses sobre las ventas, y dio lugar a un análisis marginal, lo que quiere decir que por cada trabajador capacitado, la curva de ventas está sujeta a cambios.
- Al ampliar la capacidad instalada, también la empresa puede generar economías de escala, es decir, alcanzar un nivel

óptimo de producción y poder tener el poder de producir más y a menor coste.

- El análisis Beneficio/Costo es otra fuente de verificación, mediante la cual se puede aceptar la implementación del Balanced Scorecard, ya que con una inversión mínima puedo generar un flujo para nuevas inversiones.
- Otra propiedad que tiene la herramienta Balanced Scorecard es la de transformar lo cualitativo en cuantitativo, ya que por un empleado que esté capacitado, se pueden incrementar las ventas, y darle valor al capital información.

En conclusión general, el Balanced Scorecard permite a todos los trabajadores de la organización trabajar en un mismo sentido (Mapa Estratégico) con 4 perspectivas que analizan la situación de la empresa. En el caso de THAR S.A. se encontró una empresa familiar, con falta de motivación al personal, falta de capacitación y de comunicación. Ahora, con la implementación del Balanced Scorecard, los trabajadores se comprometen con su trabajo debido a que están conscientes de la importancia y el valor que genera.

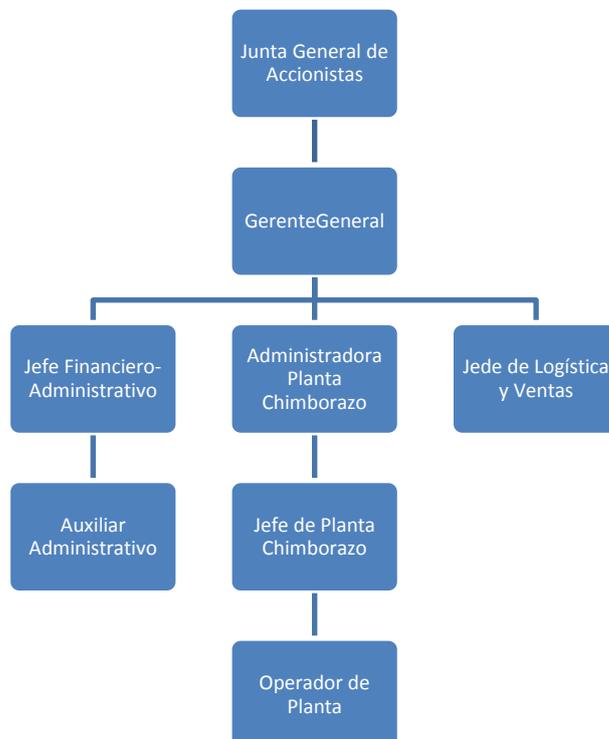
La implementación del Balanced Scorecard ayudaría a la empresa THAR S.A. a ser más competitiva, ganar participación de mercado, tener una cultura organizacional adecuada, motivar a sus empleados, retroalimentar estrategias, y cumplir con los objetivos.

RECOMENDACIONES

Luego de la investigación realizada, acerca de la propuesta de implementar un Balanced Scorecard en la empresa THAR S.A. se han establecido las siguientes recomendaciones:

1. Contratar y capacitar a una nueva persona para que se encargue de manera puntual en la Jefatura de Ventas y Logística, debido al impacto positivo que se pudo apreciar en la investigación. Esto también va de la mano con una reestructura del organigrama, que recomendamos sea de la siguiente forma para una mejor apreciación:

-



2. También recomendamos el uso de Sistemas de Información Gerencial propuesto por LAUDON²⁶ (2008) para cada puesto del organigrama:

- ✓ Auxiliar Administrativo: TPS (transaction processing systems), este sistema de información procesa las transacciones básicas y cotidianas de la empresa, como asientos contables, producción, inventario, cobranzas, facturación etc. Lo ejecutan los empleados operativos de la empresa.
- ✓ Jefe de Planta y Jefe Financiero y Jefe de Ventas y logística: MIS (Management Information System) Resume la información del TPS, este sistema da soporte a las actividades de monitoreo, control y toma de decisiones, lo utilizan las jefaturas y también la gerencia de nivel medio.
- ✓ Administradora de planta: DSS (decision support system) estos ayudan a los administradores a la toma de decisiones que cambian con rapidez, combina modelos y datos analíticos, utiliza información interna de la compañía.
- ✓ Gerente General: ESS(executive support systems) ayuda a la toma de decisiones en el nivel estratégico de tipo no estructuradas mediante gráficos, utiliza datos internos y externos de la compañía.

Si todos los niveles jerárquicos de la empresa tienen el conocimiento claro de cuáles son sus actividades, la implementación de los sistemas de información se vuelve muy fácil de aplicar, ya que entre los requisitos para que una empresa adapte estos sistemas es que los empleados tengan

²⁶ LAUDON, KENNETH Y LAUDON, JANE (2008): *Sistemas de Información Gerencial: Administración de la Empresa Digital*. Décima Edición, Pearson Educación, México.

claras las actividades que realiza, que herramientas utiliza y cuál es el objetivo de cada actividad,

- Se recomienda también la elaboración de una Matriz de responsabilidades, con el fin de que se generen reportes en una fecha determinada por personas designadas. A continuación se detalla el formato para la Matriz:

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:									
Area Responsable	Nombre del Proceso	INDICADORES			MEDICIONES				
		Nombre de Indicador ó Índice	Unidad de medida	Responsable del Indicador	Responsable de la Medición	Frecuencia de Medición	Fuente de Información	Frecuencia de Entrega	Vigencia (Mes y/o Año)
		<u>INDICADORES PROPIOS</u>							
Recursos Humanos	Gestión de Talento Humano	Actividades realizadas / Actividades Programadas	Porcentaje	Auxiliar Administrativo	Jefe Administrativo	Semanal	Actividades cumplidas	Semanal	DD/MM/AAAA
	Gestión de Talento Humano	Productividad Laboral (Actividades realizadas / horas trabajadas)	Porcentaje	Auxiliar Administrativo	Gerente General	Semanal	Actividades realizadas con soporte	Semanal	DD/MM/AAAA
Ventas	Gestión de cobro	Gestión oportuna de cobro (Clientes informados / Total de clientes pendientes de cobro)	Porcentaje	Jefe de Ventas	Jefe Administrativo	Semanal	Llamadas a clientes	Semanal	DD/MM/AAAA
	Fidelización de clientes	Cientes visitados / Total de clientes en cartera	Porcentaje	Jefe de Ventas	Jefe Administrativo	Semanal	Reporte de visitas	Semanal	DD/MM/AAAA
Compras	Adquisición	Número de cotizaciones solicitadas	Numero	Auxiliar Administrativo	Jefe Administrativo	Mensual	Reporte de Novedades	Trimestral	DD/MM/AAAA

- Se recomienda la aplicación de la Herramienta Balanced Scorecard para que la empresa obtenga un crecimiento en ventas, se amplíe el mercado, se cambie la cultura organizacional, el personal se encuentre motivado y comprometido. Todo en conjunto estará orientado al crecimiento organizacional y generar valor para los accionistas.
- Se recomienda la retroalimentación del Balanced Scorecard, ya que la empresa se encuentra sujeta a cambios en el Sector Bananero y también a la entrada del capital información.

6. Otra recomendación si se implementara el Modelo Balanced Scorecard en la empresa, sería la oportunidad de reinvertir en el mes 4 de acuerdo al flujo de caja presentado. Las opciones para invertir sería: Investigación y Desarrollo, Publicidad, Capacitaciones. A continuación se presenta el flujo de caja con el período de reinversión:

Tasa Activa PYME Pacífico		11,233%												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Inversión	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
	-30000	10.279,96	10.618,56	24.755,78	14.383,58	32.509,43	19.140,31	42.494,44	29.265,42	53.428,00	31.744,13	69.869,39	66.404,56	
VP=	-30000	\$ 9.241,81	\$ 8.582,16	\$ 17.987,60	\$ 9.395,70	\$ 19.091,37	\$ 10.105,14	\$ 20.169,31	\$ 12.487,61	\$ 20.495,52	\$ 10.947,61	\$ 21.662,48	\$ 18.509,08	
VP=	\$ 148.675,40													
		Se recupera inversión			Se crea un punto de reorden para inversiones									

BIBLIOGRAFIA

1. KAPLAN Y NORTON, (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston
2. KAPLAN Y NORTON, (2002). *Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, 2da edición
3. KAPLAN Y NORTON, (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activo intangibles en resultados tangibles* España, Editorial Gestión 2000, 2da edición
4. LAUDON, KENNETH Y LAUDON, JANE (2008): *Sistemas de Información Gerencial: Administración de la Empresa Digital*. Décima Edición, Pearson Educación, México.
5. PAUL R. NIVEN, (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España, Editorial Gestion 2000
6. JOSE ANTONIO PEREZ (1996), *Gestión por procesos*. Madrid, Editorial ESIC

Páginas Web:

1. <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>
2. <http://bsc.ve.tripod.com/foro/id3.html>
3. <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
4. http://www.aebe.com.ec/data/files/Publicaciones/INDUSTRIA_BANANERA_2009_act_sept_2010.pdf

ANEXO 1

Naves, aeronaves, barcas y similares	346		Sueldos, salarios y demás remuneraciones que	713 1	51,228.38	713 2	73,442.33	713 3	
Equipo de computación y software	347	1,638	constituyen materia gravada del IESS						
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	348	123,444.67	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones						
Propiedades, planta y equipo por contratos de arrendamiento financiero	349		que no constituyen materia gravada del IESS	714 1	5,336.53	714 2	5,897.23	714 3	
Otros propiedades, planta y equipo	357		Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	715 1	9,144.89	715 2	15,951.08	715 3	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	358	78,432.14	Honorarios profesionales y dietas	716 1			14,126.19	716 3	
(-) Deterioro acumulado de propiedades, planta y equipo	359		Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	717 1				717 3	
Activos de exploración y explotación	360		Arrendamientos	718 1	6,636.52	718 2	13,975.24	718 3	
(-) Amortización acumulada de activos de exploración y explotación	361		Mantenimiento y reparaciones	719 1	3,349.27	719 2	8,719.69	719 3	
(-) Deterioro acumulado de activos de exploración y explotación	362		Combustibles y lubricantes	720 1			2,273.63	720 3	
Propiedades de inversión	363		Promoción y publicidad	721 1				721 3	
(-) Depreciación acumulada propiedades de inversión	364		Suministros, materiales y repuestos	722 1	4,722.52	722 2		722 3	
(-) Deterioro acumulado de propiedades de inversión	365		Transporte	723 1	2,607	723 2	6,439.88	723 3	2,107.79
Activos biológicos	366		Provisiones						
(-) Depreciación acumulada activos biológicos	367		Para jubilación patronal	724 1				724 3	
(-) Deterioro acumulado de activos biológicos	368		Para desahucio	725 1				725 3	
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	369	50,909.34	Para cuentas incobrables	726 1				726 3	
ACTIVOS INTANGIBLES	370		Por valor neto de realización de inventarios	727 1				727 3	
Plusvalías	371		Por deterioro del valor de los activos	728 1				728 3	
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	372		Otras provisiones	729 1				729 3	
Activos de exploración y explotación	374		Arrendamiento mercantil / Local	730 1				730 3	
Otros activos intangibles	376	3,603.6	Arrendamiento mercantil / Del exterior	731 1				731 3	
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	377	176.4	Comisiones / Local	732 1			16,148.3	732 3	
(-) Deterioro acumulado de activos intangibles	378		Comisiones / Del exterior	733 1				733 3	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	379	3,427.2	Intereses bancarios						
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	380		Local	734 1			3,900.6	734 3	
Inversiones no corrientes	381		Del exterior	735 1				735 3	
En subsidiarias y asociadas	381		Intereses pagados a terceros						
En negocios conjuntos	382		Relacionados / Local	736 1				736 3	
Otras	383		Relacionados / Del exterior	737 1				737 3	
Cuentas y documentos por cobrar clientes no corrientes	384		No relacionados / Local	738 1				738 3	
Relacionados / Locales	385		No relacionados / Del exterior	739 1				739 3	
Relacionados / Del exterior	385		Pérdida en venta de activos / Relacionadas	740 1				740 3	
No relacionados / Locales	386		Pérdida en venta de activos / No relacionadas	741 1				741 3	
No relacionados / Del exterior	387		Otras pérdidas	742 1				742 3	
Otras cuentas y documentos por cobrar no corrientes	388		Mermas	743 1				743 3	
Relacionados / Locales	388		Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	744 1			2,338.3	744 3	
No relacionados / Locales	389		Gastos indirectos asignados desde el exterior						
No relacionados / Del exterior	390		por partes relacionadas	745 1				745 3	
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	392		Gastos de gestión	746 1				746 3	
(-) Provisión por deterioro de activos financieros no corrientes	393		Impuestos, contribuciones y otros	747 1			10,964.41	747 3	
Otros activos financieros no corrientes	397		Gastos de viaje	748 1			3,652.91	748 3	852.57
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	398	54,336.54	IVA que se carga al costo o gasto	749 1	12,877.23	749 2	1,007.4	749 3	
TOTAL DEL ACTIVO	399	323,521.74	Depreciación de propiedades, planta y equipo						
Activo por reinversión de utilidades (Informativo)	396		No relacionados / Locales	750 1				750 3	
			No relacionados / Del exterior	751 1	6,991.87	751 2	14,071.89	751 3	
			Acelerada						
			No acelerada						
			Depreciación del reavalúo de propiedades, no corrientes						
			planta y equipo	752 1				752 3	
			Depreciación de activos biológicos	753 1				753 3	
			Depreciación de propiedades de inversión	754 1				754 3	
			Amortización de activos de exploración y explotación	755 1				755 3	
			Otras amortizaciones	756 1			1,247.8	756 3	
			Servicios públicos	757 1	771.57	757 2	743.73	757 3	157.83
			Pagos por otros servicios	758 1			23,861.02	758 3	12,865.28
			Pagos por otros bienes	759 1			2,240.18	759 3	422.56
			TOTAL COSTOS	799 1	238,381.93				
			TOTAL GASTOS	799 2			221,082.49		
			TOTAL COSTOS Y GASTOS	799 9			459,464.42		
			Baja de inventario (informativo)	700 1					
			Pago por reembolso como reembolsante (informativo)	700 2					
			Pago por reembolso como intermediario (informativo)	700 3					

En la columna "Valor no deducible" registre la porción del monto

Obligaciones con instituciones financieras - corrientes		declarado en las columnas "Costo" y "Gasto" considerada	
Locales	415	21,176.65	como no deducible para el cálculo del Impuesto a la Renta
Del exterior	416	0	
Préstamos de accionistas o socios / Locales	417	0	
Préstamos de accionistas o socios / Del exterior	418	0	
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes			
Relacionados / Locales	419	22,838.45	Cálculo de base participación a trabajadores
Relacionados / Del exterior	420	0	(+) Ajuste por precios de transferencia
No relacionados / Locales	421	5,511.13	Base de cálculo de participación a trabajadores
No relacionados / Del exterior	422	0	(-) Participación a trabajadores
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	423	17,989.82	(-) Dividendos exentos (Campo 6062)
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	424	11,535.17	(-) Otras rentas exentas
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425	0	(-) Otras rentas exentas derivadas del COPCI
Crédito a mutuo	426	0	(+) Gastos no deducibles locales
Obligaciones emitidas corrientes	427	0	(+) Gastos no deducibles del exterior
Anticipos de clientes	428	0	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos
Provisiones	429	11,749.18	(+) Participación trabajadores atribuible a ingresos exentos
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	439	162,210.33	Fórmula: $[(804 \times 15\%) + [(805 + 806 - 809) \times 15\%]]$
PASIVOS NO CORRIENTES			(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores
Cuentas y documentos por pagar proveedores no corrientes			(-) Deduciones por leyes especiales
Relacionados / Locales	441	0	(-) Deduciones especiales derivadas del COPCI
Relacionados / Del exterior	442	0	(+) Ajuste por precios de transferencia
No relacionados / Locales	443	0	(-) Dedución por incremento neto de empleados
No relacionados / Del exterior	444	0	(-) Dedución por pago a trabajadores con discapacidad
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes			(-) Ingresos sujetos a Impuesto a la Renta único
Locales	445	0	(+) Costos y gastos deducibles incurridos para generar ingresos
Del exterior	446	0	sujetos a Impuesto a la Renta único
Préstamos de accionistas o socios / Locales	447	0	UTILIDAD GRAVABLE
Préstamos de accionistas o socios / Del exterior	448	0	PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTES
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes			Utilidad a reinvertir y capitalizar (Sujeta legalmente a reducción de la tarifa)
Relacionados / Locales	449	0	Saldo utilidad gravable (819 - 831)
Relacionados / Del exterior	450	0	TOTAL IMPUESTO CAUSADO
No relacionados / Locales	451	0	(831 x tarifa reinversión de utilidades) + (832 x tarifa general sociedades)
No relacionados / Del exterior	452	0	(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal declarado
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453	0	(Traslade el campo 879 de la declaración del periodo anterior)
Crédito a mutuo	454	0	(=) Impuesto a la Renta Causado mayor al anticipo determinado
Obligaciones emitidas no corrientes	455	0	(-) Crédito Tributario generado por anticipo (Para ejercicios anteriores al 2010)
Anticipos de clientes	456	0	(+) Saldo del anticipo pendiente de pago
Provisiones para jubilación patronal	457	4,691.2	(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal
Provisiones para desahucio	458	1,503.03	(-) Retenciones por dividendos anticipados
Otras provisiones	459	0	(-) Retenciones por ingresos provenientes del
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	469	6,194.23	exterior con derecho a Crédito Tributario
Pasivos diferidos	479	0	(-) Anticipo de Impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos
Otros pasivos	489	0	(-) Crédito tributario de años anteriores
TOTAL DEL PASIVO (439 + 469 + 479 + 489)	499	168,404.56	(-) Crédito tributario generado por Impuesto a la Salida de Divisas
			(-) Exoneración y crédito tributario por leyes especiales
PATRIMONIO NETO			SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR (Sumatoria mayor a 0)
Capital suscrito y/o asignado	501	4,000	SUBTOTAL SALDO A FAVOR (Sumatoria menor a 0)
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	502	0	(+) Impuesto a la Renta único
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	511	0	(-) Crédito Tributario para la liquidación del Impuesto a la Renta único
Reserva legal	521	2,000	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR
Otras reservas	529	39,650.25	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE
Otros resultados integrales	531	0	ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO (871 + 872 + 873)
Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	541	-39,272.94	Primera cuota
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	551	101,363.75	Segunda cuota
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	552	0	Anticipo a pagar
Utilidad del ejercicio	561	47,376.12	Saldo a liquidarse en declaración próximo año
(-) Pérdida del ejercicio	562	0	Interés
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	155,117.18	Impuesto
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (499 + 598)	599	323,521.74	Multa

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)

29/8/2014

https://declaraciones.sri.gob.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jsps?num=79847405

TOTAL IMPUESTO A PAGAR	(859 - 898)	902	12.674,18
Interés por mora		903	0
Multa		904	0
TOTAL PAGADO		999	12.674,18
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago		905	12.674,18
Mediante Compensaciones		906	0
Mediante Notas de Crédito		907	0

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES				DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS			
N/C No.	908	N/C No.	910	N/C No.	912	Resolución No.	918
Valor USD	009	Valor USD	911	Valor USD	913	Valor USD	919

DETALLE DE COMPENSACIONES	Resolución No.	916	Resolución No.	918
	Valor USD	917	Valor USD	919

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.R.T.I.)

REPRESENTANTE LEGAL	CONTADOR
Cédula de identidad o No. Pasaporte	RUC No.
198 0002958456	199 0020207628001

FORMA DE PAGO	921	
BANCO	922	RED BANCARIA

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente
Numero Serial: 870898794541
Fecha Recaudacion: 03/04/2014

Imprimir Cerrar

https://declaraciones.sri.gob.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jsps?num=79847405

4/4