



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Postgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Finanzas Mención Tributación

Tema de Tesis:
Cuadro de mando integral para la evaluación de las Normas
Internacionales de Información Financiera en la empresa Indumuebles kr

Autora:
Ing. Angie Belén Carrión Ortega

Directora de Tesis:
Ing. Daisy Cevallos Villegas, MSC

Marzo 2021
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor, y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Ing. Angie Carrión Ortega.

CC: 0705808962

DEDICATORIA

A Dios, a mi esposo y familia quienes apoyaron incondicionalmente y fueron motivación para lograr este logro profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi familia y amigos por el apoyo brindado y la confianza puesta en mí durante todo este tiempo.

A mi esposo Byron por su paciencia, apoyo y fe en mí durante el desarrollo del posgrado.

A los docentes y grandes profesionales que han guiado mi camino para convertirme en una gran profesional.

RESUMEN

Este estudio está enfocado en la necesidad de controlar el desempeño de los procesos dentro de la organización principalmente de la gestión tributaria que emplea la empresa Indumuebles KR, la cual la gerencia ha identificado dicho problema por lo que se propone desarrollar un diseño de cuadro de mando integral cuyos objetivos estratégicos se alineen al proceso tributario bajo el marco de las normas internacionales de información financiera (NIIF), mediante una metodología que identifica el alcance descriptivo y un diseño no experimental en función del análisis del entorno empresarial y el juego que desempeña cada factor tributario dentro de las perspectivas estratégicas. En consecuencia, se determinan las estrategias necesarias para desarrollar de forma correcta y efectiva las obligaciones tributarias de la empresa.

Palabras claves: Planeación estratégica, obligaciones tributarias, perspectivas estratégicas, indicadores.

ABSTRAC

This study is focused on the need to control the performance of the processes within the tax management employed by the company Indumuebles KR, which management has identified said problem, so it is proposed to develop a comprehensive dashboard design whose strategic objectives align to the tax process under the framework of international financial information standards (NIFF), through a methodology that identifies the descriptive scope and a non-experimental design based on the analysis of the business environment and the game that each tax factor plays within the strategic perspectives. Consequently, the strategies necessary to correctly and effectively develop the tax obligations of the company are determined.

Keywords: Strategic planning, tax obligations, strategic perspectives, indicators.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRAC	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
INTRODUCCIÓN	- 1 -
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	- 4 -
1.1 Antecedentes de la investigación.....	- 4 -
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	- 5 -
1.2.1 Formulación del Problema.....	- 6 -
1.2.2 Sistematización del Problema	- 6 -
1.3 Objetivos de la investigación.....	- 7 -
1.3.1 Objetivo General.....	- 7 -
1.3.2 Objetivos específicos.....	- 7 -
1.4 Justificación de la investigación	- 7 -
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	- 8 -
1.5.1 Marco teórico.....	- 8 -
1.5.2 Marco conceptual	- 14 -
1.5.3 Marco legal.....	- 19 -
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	- 31 -
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	- 31 -

2.1.1	Diseño de la Investigación.....	- 31 -
2.1.2	Alcance de la Investigación	- 31 -
2.1.3	Enfoque de la Investigación	- 31 -
2.2	Métodos de Investigación	- 32 -
2.3	Unidad de análisis, Población y muestra	- 32 -
2.3.1	Muestra:	- 38 -
2.4	Variables de la investigación y Operacionalización	- 38 -
2.4.1	Variable Independiente:.....	- 38 -
2.4.2	Variable Dependiente:	- 38 -
2.4.3	Operacionalización	- 38 -
2.5	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información ...	- 39 -
2.5.1	Fuentes primarias.....	- 39 -
2.5.2	Fuentes secundarias	- 40 -
2.5.3	Técnicas e instrumento de recolección de información	- 40 -
2.6	Tratamiento de la Información	- 41 -
2.7	Cronograma	- 41 -
2.8	Resultados e impactos esperados	- 42 -
2.9	Presupuesto.....	- 42 -
CAPÍTULO III: IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....		43
3.1	Estrategia.....	43
3.2	Aplicación de la Estrategia.....	44
3.3	La Implantación de la estrategia.	45
3.4	Modelo de Gestión.....	- 47 -
3.4.1	Barreras.....	- 48 -
3.5	Proceso de formulación e implantación del Plan de Desarrollo Estratégico.....	- 50 -

CAPITULO IV EL CUADRO DE MANDO Y SUS RELACIONES CON LA CALIDAD.....	- 51 -
4.1 La Calidad y el Cuadro de mando.....	- 51 -
4.2 Los Procesos y el cuadro de mando (BSC).	- 51 -
4.3 Herramientas de la calidad.	- 52 -
4.4 Diagrama de proceso.....	- 53 -
4.4.1 OTIDA:	- 53 -
4.5 Diagrama de Dispersión.....	- 54 -
4.6 Histograma.....	- 55 -
4.7 Diagrama de Pareto.	- 56 -
4.8 Diagrama Causa Efecto.	- 57 -
4.9 Gráficas de Control.	- 57 -
4.10 La ISO 9001 y el Cuadro de mando.	- 58 -
4.11 Perspectiva Financiera:	- 58 -
4.12 Perspectiva Cliente.....	- 60 -
4.13 Perspectiva del proceso	- 62 -
4.14 Perspectiva de aprendizaje.....	- 65 -
4.15 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (OBJETIVOS – MEDIDAS) ..	- 70 -
CONCLUSIONES	- 72 -
RECOMENDACIONES	- 73 -
BIBLIOGRAFÍA	- 74 -
ANEXOS	- 77 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 La gestión del conocimiento y las perspectivas del CMI	- 13 -
Tabla 2 Tipos de Investigación.....	- 31 -
Tabla 3 Composición de la población	- 33 -
Tabla 4 Aspectos Claves	- 33 -
Tabla 5 Objetivos Estratégicos.....	- 34 -
Tabla 6 Planificación Estratégica	- 35 -
Tabla 7 Conocimientos C.M.I.	- 36 -
Tabla 8 Beneficios C.M.I.	- 36 -
Tabla 9 Implementación C.M.I.	- 37 -
Tabla 10 Operacionalización de Variables.....	- 38 -
Tabla 11 Cronograma de Actividades	- 41 -
Tabla 12 Cuadro de Mando Empresa Indumuebles KR.....	- 70 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Inicio de un proyecto de investigación Mixta	- 32 -
Figura 2 Aspectos Claves	- 34 -
Figura 3 Objetivos Estratégicos	- 34 -
Figura 4 Planificación Estratégica	- 35 -
Figura 5 Conocimientos C.M.I.....	- 36 -
Figura 6 Beneficio C.M.I.....	- 36 -
Figura 7 Implementación C.M.I.	- 37 -
Figura 8 Categorías y dimensiones.....	- 40 -
Figura 9 Estratégica Directiva - Alineada	45
Figura 10 Estrategia, Implantación Estratégica, Alineamiento	- 46 -
Figura 11 Diagrama de Implantación de la Estrategia	- 47 -
Figura 12 Modelo de las Siete Eses.....	- 48 -
Figura 13 Barreras en la Implementación de la Estrategia	- 49 -
Figura 14 Mapa Estratégico del BSC.	- 51 -
Figura 15 Mejoramiento de Procesos	- 52 -
Figura 16 Hoja de Registro	- 54 -
Figura 17 Ejemplo de Gráfico de Dispersión.....	- 55 -
Figura 18 Ejemplo de Histograma.	- 56 -
Figura 19 Ejemplo Diagrama de Pareto	- 56 -
Figura 20 Ejemplo de Diagrama de Pescado.....	- 57 -
Figura 21 Ejemplo de Gráfico de Control	- 57 -
Figura 22 Indicador Flujo de Caja	- 58 -
Figura 23 Indicador Incremento de Ventas	- 59 -
Figura 24 Indicador Endeudamiento	- 59 -
Figura 25 Indicador Cumplimiento de Fechas de Entrega	- 60 -
Figura 26 Indicador Enfoque Sector Publico	- 61 -
Figura 27 Indicador Fidelización Clientes	- 61 -
Figura 28 Indicador Eficacia en la Distribución	- 62 -
Figura 29 Indicador Cumplimiento de Metas.....	- 63 -
Figura 30 Indicador Cumplimiento con SRI.....	- 63 -
Figura 31 Indicador Gestión de Inventarios.	- 64 -
Figura 32 Indicador Índice de Seguridad	- 65 -

Figura 33 Indicador Incentivo Económico	- 67 -
Figura 34 Indicador Mejor Ambiente Laboral	- 67 -
Figura 35 Acta de decisiones tomadas.	- 68 -
Figura 36 Cronograma de actividades.	- 69 -

INTRODUCCIÓN

Se utilizarán como referencias las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para pyme como modelo en la aplicación del control tributario de la compañía. Al momento de implementar las NIIF, se debe tener cuenta que secciones se adoptan según las necesidades del cuadro de mando, pues siempre que existen cambios estos generan resistencia, para lo determina realizar capacitaciones y generar liderazgo activo, abordando el tema de la empresa hacia un patrón empresarial competitivo.

El concepto de globalización, derivado de las disciplinas sociales internacionales, ha influenciado las políticas de internacionalización de la empresa, las teorías de la competitividad y las nuevas teorías del comercio internacional. Hoy es imperativa la necesidad de estandarizar los procesos de auditoría y control de gestión para homologar los procesos contables. Este estudio plantea la importancia y el desarrollo de crear estrategias y actualización en un cuadro de mando estratégico integrado alineados a las necesidades y procesos tributarios en función a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en un ambiente incierto y cambiante, con una competencia agresiva, en el cual la innovación tecnológica lleva al acortamiento de los ciclos de renovación tanto en métodos y equipos de producción como en bienes y servicios finales.

En las empresas cada vez es más complejo administrar o supervisar las actividades de todos los sistemas y subsistemas de la organización, también es muy común que no todos tengan claro el objetivo o metas, y esto ocasiona pérdidas de tiempo y dinero. La cantidad de variables como reuniones, proyectos, subproyectos e indicadores de seguimiento que se van dando en el día a día, hace necesario ver nuevas formas de administración o supervisión oportuna para así poder realizar los ajustes que sean necesarios o las felicitaciones que también se merezcan dentro de la organización.

Cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga

una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos). De ahí, que los últimos años se esté utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión.

Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (del inglés, *Balanced Scorecard*), en adelante CMI. El Cuadro de Mando Integral, o *Balanced Scorecard*, es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia de la empresa.

El cuadro ha sido utilizado por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral o BSC. En este contexto, alinear los objetivos es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con el proceso de creación de valor soportado por 4 perspectivas que son: financiera, del cliente, del proceso y del aprendizaje.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad. Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

El *Cuadro de Mando Integral* (CMI), es un modelo diseñado para detectar que procesos necesitan un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Por lo que resulta importante realizar un diagnóstico, con el fin de evaluar los resultados y la forma de operar, donde se conozcan que problemas dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa los mismos que no permiten alcanzar los más óptimos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.

Capítulo I: se muestran los antecedentes de la investigación con base a la revisión de trabajos anteriores, en donde se evidencia análisis que ayudan a la investigación de Indumuebles Kr con la respectiva justificación y objetivos: general y específico que orientan la investigación.

Capítulo II: se muestra el marco metodológico que se llevará a cabo durante la investigación de diseño no experimental, alcance descriptivo, con enfoque mixto con un análisis cuantitativo y cualitativo.

Capítulo III: se desarrolla la investigación y se muestra la implantación de la estrategia en el cuadro de mando integral.

Capítulo IV: se presenta el cuadro de mando y su relación con la calidad.

Para finalizar.

Capítulo V: se desarrollan las conclusiones mostrando la síntesis de los principales resultados.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

Según William Hewlett “Usted no puede administrar lo que no puede medir...Y lo que se mide se hace”

Según H. James Harrington “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”

Y es por eso que para la empresa Indumuebles KR es importante establecer estrategias para llevar mejor el control tributario de la compañía.

Cabe indicar que el cuadro de mando integral es parte de la administración estratégica, principalmente en la evaluación del desempeño de la compañía.

Al momento de implementar las NIIF se debe tener en cuenta qué secciones se adoptan según las necesidades del cuadro de mando, siempre que existen cambios esta general resistencia, para lo cual se determina realizar capacitaciones y generar liderazgo activo, abordando el tema de Pymes hacia un patrón empresarial competitivo.

El concepto de Globalización derivado de las disciplinas sociales internacionales, ha influenciado las políticas de internacionalización de la empresa, las teorías de la competitividad y las nuevas teorías del comercio internacional. Hoy es imperativa la necesidad de estandarizar los procesos de auditoría y control de gestión para homologar los procesos contables de distintos países, que facilite la penetración de Mercados multinacionales, la inversión extranjera y los procesos de auditoría internacional.

El proyecto de investigación plantea la importancia y el desarrollo de una política de internacionalización de la empresa Indumuebles KR con base a la eficiencia y la certeza de logro de objetivos organizacionales; sin embargo para la alta gerencia el paradigma de la complejidad siempre está presente. La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten el orden y el desorden, razón y sin razón las armonías y disonancias,

En consecuencia, este proyecto propone crear para la empresa un cuadro de mando integral cuyas estrategias integren las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que de importancia tanto a los sentidos comunes como al sentido emergente de las interacciones entre grupos, los intercambios en un ambiente incierto y cambiante, con una competencia agresiva, donde la innovación tecnológica lleva al acortamiento de los ciclos de renovación tanto en métodos y equipos de producción como en bienes y servicios finales.

Es importante recalcar que, al momento de la creación de las estrategias y adaptabilidad al cuadro de mando, éste debe estar alineado a los procesos de control interno de la compañía para el mejor desempeño y la internacionalización futura de la compañía, cumpliendo con todas las medidas.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

La contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es reconocida en todo el mundo. No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. Adicionalmente, por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas.

La competitividad actualmente ha alcanzado altos niveles de importancia dentro del escenario empresarial, a tal punto que se muestra como un logro para todas las organizaciones, ya que ser altamente competitivo es la meta de la mayoría de las empresas. Esta tiene incidencia en la forma de plantear, desarrollar y ejecutar cualquier iniciativa de negocio, es lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Uno de los temas que más tiene relevancia dentro de las Pymes es el relacionado a los tributos. Dado que como consecuencia del ambiente competitivo que confrontan, los gerentes de estas empresas deben planificar y controlar este marco a fin de minimizar los riesgos de sanciones y/o multas tributarias que puedan sufrir en momento alguno.

Ante este escenario, la empresa Indumuebles KR, dedicada a la comercialización y venta de muebles de oficina desde hace 15 años, a través de

su gerente general, ha manifestado en junta de la directiva de la organización. La necesidad de poder evaluar el desempeño tributario de la entidad dado que si bien, se realizan las debidas declaraciones de Impuesto al Valor Agregado e Impuesto sobre la renta ambos cumplimientos no permiten evaluar la gestión tributaria.

El hecho de controlar estos rubros de IVA, no permite visualizar si realmente la empresa está cumpliendo con todas las leyes que le puedan aplicar y más aun con los cambios recientes en la legislación tributaria ecuatoriana. Por lo tanto, el no tener una herramienta que puede medir adecuadamente este ámbito crea en la gerencia incertidumbre, en cuanto, si la entidad está haciendo lo correcto para cumplir con las normas vigentes.

Y repercute con mayor fuerza, al declarar la gerencia de la empresa, respecto a los riesgos tributarios que pueda estar corriendo y sobre las multas y sanciones que se puedan generar al momento llevarse un procedimiento administrativo de revisión por parte de la Administración Tributaria.

Finalmente, la intención de la gerencia es poder contar con una herramienta de actualización mensual, donde se pueda evaluar, analizar los diferentes rubros o perspectivas que son utilizadas en el Cuadro de Mando Integral de la empresa, en donde el análisis de los rubros en materia de impuestos, tasas y contribuciones pueda ser medido efectivamente de acuerdo a las leyes con las cuales deba cumplir la empresa, para el desarrollo normal de sus operaciones.

1.2.1 Formulación del Problema

¿Cómo la herramienta gerencial del Cuadro de Mando Integral Tributario evaluará el cumplimiento de las normas tributarias que le aplican a la empresa Indumuebles KR?

1.2.2 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los factores tributarios que inciden en el desarrollo del control desde el punto de vista gerencial?
- ¿Qué tipo de herramienta estratégica aportara en el control y evaluación tributaria de forma periódica para la empresa?
- ¿Bajo qué metodología se realizará el análisis del entorno empresarial para adaptar la herramienta estratégica?

- ¿Cuál es el diseño de la herramienta estratégica adaptada a las necesidades de la empresa Indumuebles KR?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar un Cuadro de Mando Integral basado en una herramienta estratégica para el cumplimiento de las normas tributarias aplicadas a la empresa Indumuebles KR.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir los factores tributarios que inciden en el desarrollo del control desde el punto de vista gerencial.
- Identificar el tipo de herramienta estratégica utilizada para el control y evaluación tributaria de forma periódica por la empresa Indumuebles Kr.
- Analizar la metodología utilizada para el análisis del entorno empresarial y cuadro de mando integral adaptado por la empresa Indumuebles Kr.
- Crear un diseño de herramienta estratégica adaptada a las necesidades de la empresa Indumuebles KR.

1.4 Justificación de la investigación

De manera tal que a partir de entonces todos los ciudadanos se encontraban en la obligación de colaborar con las cargas públicas del Estado, recayendo la mayor responsabilidad en las personas jurídicas. Pues bien, en el transcurso del tiempo el Gobierno continuó realizando reformas con el propósito de perfeccionar la exacción tributaria, ampliando la base imponible e incrementando las sanciones pecuniarias, creando la pena privativa de libertad para aquellos contribuyentes que cometan delitos tributarios e inclusive extendiendo la responsabilidad solidaria a los asesores y asesoras en esta materia.

En el caso de la empresa Indumuebles KR, los propietarios han decidido evaluar los aspectos intrínsecos al ámbito tributario debido al incremento en el número de operaciones de ventas y de compras, y por lo tanto de la organización, a fin de determinar si se están cumpliendo efectivamente con las normas tributarias en materia de Impuesto sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado. Todo con

el objeto de determinar los riesgos que se pudiesen estar subestimando o por el contrario para poder tener una herramienta gerencial para evaluar constantemente esta área.

Siendo el mayor aporte que generara este proyecto, un nuevo enfoque del cuadro de mando integral pero solo a efectos tributarios, lo que constituye una innovación en el ámbito empresarial venezolano con grandes aportes de cada organización en particular.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

En la actualidad existe gran consenso respecto de lo central que resulta ser la definición de una estrategia organizacional en el logro de objetivos, lo que a su vez ha fomentado que un gran número de entidades, ya sean con o sin fines de lucro, hayan dedicado gran parte de su tiempo y recursos al desarrollo de nuevos sistemas que permitan un mejor control de su gestión, en donde el Cuadro de Mando Integral ha ocupado un lugar de gran relevancia.

Se ha demostrado que un sistema de Dirección, donde prime solamente la planificación, no sea suficiente y se busque un nuevo enfoque para tiempos difíciles y que este sea asumido por la dirección estratégica. La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (López & Martín, 2016).

García et al. (2017), Asevera que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventajas para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa.

La dirección estratégica hace un mayor énfasis en las variables del entorno como muy dinámica, considerando variables del micro y el macro entorno aspectos económicos, socios culturales, políticos, legales y tecnológicos, además propone cambios necesarios en la estructura interna de la organización y una adecuada implementación y control. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, las cuales combinados con otros datos importantes proporcionan a la

compañía la base para adoptar mejores decisiones (Hernández, Cardona, & Del Rio, 2017).

Como proceso la planificación estratégica es un proceso que se inicia en el establecimiento de metas organizativas, definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, para las empresas la planificación estratégica se puede definir como una nueva forma de pensar que permite tomar decisiones acertadas a partir de un análisis interno que posibilita descubrir las fortalezas y debilidades y la consideración del entorno como fuente de oportunidades y amenazas, todo lo cual conlleva a plantear los objetivos y estrategias que mantengan a la empresa en buena situación competitiva (Pérez, 2017).

La planificación estratégica está en función de la dirección, otra definición que consideramos interesante es de Estrategia desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer, es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Desde la perspectiva de lo que finalmente hace, la organización no tiene estrategia explícita por lo que sigue una actitud estratégica, se adapta a los cambios del entorno (González & Cruz, 2016).

Las estrategias del nivel global son llamadas también estrategias básicas o maestras, que son las que rigen el curso de acción futura para la empresa, su campo de actuación. Estrategias funcionales son las decisiones más importantes que regirán cada área funcional que debe estar en correspondencia con la corporativa y la de negocios abarca, estrategia de operaciones, de marketing, financiera, de investigación y desarrollo, de recursos humanos (Villasmil, 2016).

La planificación estratégica constituye una forma de conciencia de la realidad organizacional y sus problemas para determinar las posibles acciones que permitan en un futuro no lejano, poner en marcha la solución de los mismos, entonces la planificación es un proceso de conducir a la organización desde donde está hoy hasta donde deberá estar en el futuro (De Vicuña, 2017).

La planificación estratégica es un proceso a largo plazo y requiere la participación no solo del ente directivo, sino de todos los que conforman la organización, a través de acuerdos en los que todos los que conforman la

organización, a través de acuerdos en los que todos participen para en el futuro beneficiarse mutuamente (Ares, 2016).

La teoría, ampliamente aceptada de la planificación estratégica de la empresa es simple: utilizando un horizonte temporal de varios años, la alta dirección reconsidera su estrategia actual indagando las oportunidades y amenazas del entorno y analizando los recursos de la empresa con objeto de identificar los puntos fuertes y débiles de la misma (Quintero, López, E., Rivero, & K., 2015). La dirección puede elaborar varios guiones estratégicos alternativos y evaluarlos a la luz de los objetivos de largo plazo de la Organización. Para empezar a poner en marcha la estrategia seleccionada (o continuar con una ya revalidada), la dirección la traduce en acciones a realizar en un futuro próximo.

Cabe recalcar que dentro de los procesos y estrategias que se pretende tenga la compañía esta debe contar con su respectivo control interno, mismo que responde a las interrogantes de la administración de una empresa para mitigar un factor identificado de riesgo o alcanzar un objetivo de control.

El control interno se refiere a los procesos, políticas, y procedimientos diseñados por la Dirección para asegurarse de obtener información financiera fiable y de preparar los estados financieros de acuerdo con el marco de referencia de contabilidad aplicable. El control interno trata asuntos como la actitud de la Dirección hacia el control, la competencia profesional del personal clave, la valoración del riesgo, la contabilidad, y las actividades de control tradicionales. (Area de finanzas y transparencia, 2015)

De acuerdo a la NIA 315.4C el control interno es “el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la Dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad el sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables”.

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los

niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Desde el punto de vista del gestor: El establecimiento de procedimientos de control interno es una responsabilidad del gestor de la entidad, aunque debido a que el tiempo y los recursos son limitados, la revisión de los sistemas de control interno implantados no siempre se puede llevar a cabo con la frecuencia deseada. (Hurtado Palmiro, Guzmán Olvera , & Arroyo Castro, 2019).

Desde el punto de vista del auditor: Barquero (2013) menciona: “Desde el punto de vista del auditor, la revisión del control interno es imprescindible en cualquier auditoría dado que el auditor está obligado a ello para cumplir con las normas

1.5.1.1 Clasificación del control interno:

- Control Interno Administrativo: Estupiñán Gaitán (2015) menciona: “Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, el logro de objetivos”. (Hurtado Palmiro, Guzman Olvera , & Arroyo Castro, 2019)
- Control Interno Contable: Como efecto del control administrativo nace como una herramienta el control interno contable, en el cual se espera, “Que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas y en el período contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros” (Estupiñán Gaitán, 2015, p.7), para obtener mayor exactitud en las cifras contables.

Al mencionar el cuadro de mando, sin duda alguna hay que referirse al trabajo inicial publicado por Robert Kaplan y David Norton en la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores; en el cual plantearon que el cuadro de mando integral es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar sus

empresas (Kaplan & Norton, "The balanced scorecard- Measures that drive performance", 1992).

La clave según los Kaplan y Norton es invertir para el futuro, y no es suficiente invertir para el futuro, y no es suficiente invertir en investigación y desarrollo, las organizaciones deben invertir además en los recursos humanos y en los sistemas y los procedimientos que éstos realizan.

Cuando analizamos el CMI podemos indicar lo siguiente:

- Lo que no se puede medir no se puede controlar
- Lo que no se puede controlar, no se puede gestionar

Para esto es necesario definir estrategias para cumplir lo que se desea dentro de la compañía, es por eso que las estrategias es el centro de las operaciones, mismas que si no se pueden describir no se podrá ejecutar.

El CMI analiza la cadena de valor, misma que se encuentra formada por:

- Económico/financiera
- Cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje/ crecimiento

Según Martínez, Somohano y Fernández (2003) defienden que la creación y potenciación del "conocimiento organizativo" constituye un objetivo estratégico que debe ser gestionado convenientemente para cumplir el fin último de generación o creación de valor para los propietarios, clientes y empleados. Por consiguiente, es fundamental el desarrollo de sistemas y herramientas que permitan realizar una gestión eficiente de la información y del conocimiento, la cual puede reflejarse en un conjunto de indicadores insertados en un CMI que permitan enjuiciarla y adoptar decisiones estratégicas futuras. Así, además de permitir el seguimiento del desempeño financiero, el CMI posibilita la evaluación del progreso en la construcción de capacidades y en la adquisición de los activos intangibles que representan la fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles. Por otra parte, Lee y Lai (2007) señalan que implementar la gestión

del conocimiento es un proceso estratégico requiriendo un sistema de medición y gestión estratégica como es el caso del CMI.

Tabla 1 La gestión del conocimiento y las perspectivas del CMI

Objetivos de la gestión del conocimiento	Perspectivas del CMI			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
Exploración del conocimiento acumulado	Impacto del programa de gestión del conocimiento.	Tiempo de respuesta; Reducción de rechazos; Tiempo de resolución de reclamaciones.	Reducción del tiempo de ciclo (índice de productividad); Número de soluciones resueltas por consultas al repositorio; Conocimiento de problemas a través de los repositorios; Presentaciones, reuniones, discusiones, etc.	---
Innovación del conocimiento nuevo	Entrega de nuevos productos.	----	Conocimiento nuevo creado por las comunidades.	Tiempo de desarrollo de nuevos productos.
Aumento del nivel de competencia	Número de nuevos clientes.	Tiempo de resolución de reclamaciones.	Popularidad del repositorio; Moneda corriente (actualizaciones) del repositorio.	Número de especialistas en cada función y respectivas competencias.

• FUENTE: Adaptado de Arora (2002, p. 247)

El aplicar el CMI tendremos los siguientes objetivos:

- Tener clara y entendida la estrategia
- Alinear la estrategia con los objetivos y resultados de cada directivo
- Relacionar los resultados esperados a corto plazo con objetivos planteados para el desarrollo a largo
- Relacionar la generación de valor a los accionistas con el valor aportado a clientes y empleados
- Integrar los distintos planes y presupuestos con los objetivos estratégicos.
- Tener un proceso flexible para adaptar la estrategia ante situaciones de cambio.
- Tener la estrategia permanentemente comunicada a la organización

Lo se refiere a la Perspectiva Económico Financiera, se crea una visión como por ejemplo:

- Mejorar Estructura de Costes
- Mejorar Utilización de Activos
- Aumento de Cash Aumento de Cash Flow, recuperación de la inversión, etc.

La Planificación Estratégica, no cumple con las expectativas requeridas para beneficio de la misma, por lo que, el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es necesario, ya que se planteó estrategias en base a factores críticos de éxito, las mismas que ayudan a cumplir con los objetivos organizacionales de la compañía a corto y largo plazo. Además, un mapa estratégico que permitió evidenciar a cada estrategia y su funcionamiento en la compañía (García & Muyulema, 2015).

El Registro de la Propiedad desde el inicio de sus operaciones no ha trabajado con una herramienta de planificación que presente indicadores de rendimiento, que permitan evaluar la situación global de la empresa. El estudio de cada una de las perspectivas que propone el Balanced Scorecard, establece objetivos específicos, con metas, iniciativas y acciones encaminadas a cumplir con la estrategia ligada a la visión y misión del Registro de la Propiedad, presentando así sus respectivos indicadores que determinaron el porcentaje de cumplimiento de las metas planteadas dentro de cada perspectiva (Vásquez, 2016).

La importancia de la planificación dentro de los gobiernos seccionales es un tema que se desconoce, es por eso la importancia del desarrollo de la presente tesis que establece los lineamientos teóricos para el diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral, que permitió a la entidad la identificación y aplicación de procesos y su respectivo manual, que fue de guía para los funcionarios, ya que proporcionó una visión amplia de las actividades que realiza el GAD de Mocha, tomando en cuenta su debida planificación (Caluña, 2017).

1.5.2 Marco conceptual

1.5.2.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el

éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas (Vargas, Ramírez, Roldán, & Cardona, 2016). Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves del éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

De las definiciones presentadas concluimos que la planificación estratégica es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar sus estrategias a utilizar para asegurar su implantación.

1.5.2.2 Modelo Cuadro de Mando Integral (CMI)

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan, Norton, & Santapau, El cuadro de mando integral, 1997). Dada la definición se concluye que el Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión empresarial que describe las estrategias del negocio en objetivos e indicadores de actuación de todos los miembros de la organización el uso y aplicación de un Cuadro de Mando Integral es no sólo posible sino también aconsejable para empresas medianas y pequeñas.

Se trata de una herramienta de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. El Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro perspectivas que son:

1.5.2.3 Perspectiva financiera

En este se encuentran los objetivos relacionados con la contabilidad y demás datos económicos de la organización, incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa (León & Santiago, 2018).

Esta perspectiva responde a las necesidades y expectativas de los accionistas: se basa en objetivos de: valor, sostenibilidad, ingresos, rentabilidad, costos, inversión, gestión de activos, estructura financiera.

Utilizando los indicadores del BAIT, ROE, ROA, ratio de eficiencia, beneficio por acción para la medición de la rentabilidad pasada.

1.5.2.4 Perspectiva cliente

En este aspecto los objetivos se centran en la satisfacción y fidelización de los clientes a través del posicionamiento de la empresa en el mercado (León & Santiago, 2018).

Dentro de esta perspectiva de los clientes, esta debe responder a las necesidades de poder satisfacer al cliente, se analiza los conceptos de captación de clientes, fidelización satisfacción al cliente, expansión en nuevos mercados, penetración de productos y mercado, incluyendo objetivos de proporción de valor así como objetivos relacionados con el tiempo, el servicio y el producto (en función a la calidad)

1.5.2.5 Perspectiva procesos internos

Se focaliza en los procesos internos críticos para atender las necesidades de los clientes contando con objetivos relacionados con la reducción de costos operativos (León & Santiago, 2018).

Se enfoca en responder las necesidades de las actividades de la compañía en aquellos procesos críticos.

Esta propuesta de valor marca la pauta para identificar dichos procesos que se consideran estratégicos, mismos que se componen de los siguientes procesos en la cadena de valor:

- Proceso de Innovación
- Proceso Operativo: aprovisionamiento, producción y almacenamiento.
- Proceso de venta
- Servicio de Posventa
- Procesos de Soporte

1.5.2.6 Perspectiva formación y crecimiento Recurso o infraestructura

Se orienta a las capacidades y herramientas que son necesarias para que nuestro personal logre conseguir los objetivos estratégicos (León & Santiago, 2018). Durante la investigación, análisis de información y desarrollo del estudio se tratará de asociar con ciertos términos como los siguientes:

1.5.2.6.1 Análisis

Examen detallado de una cosa para conocer sus características (Llivipuma, Álvarez,, & Zurita, 2019).

1.5.2.6.2 Competitividad

Es la capacidad de una organización pública o privada lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Llivipuma, Álvarez,, & Zurita, 2019).

1.5.2.6.3 Diagnostico

Estudio previo a toda la planificación o proyecto que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones es decir analiza un sistema y comprende su funcionamiento de tal manera que permita proponer cambios y cuyos resultados sean previsibles (Llivipuma, Álvarez,, & Zurita, 2019).

1.5.2.6.4 Eficacia

Es la relación entre las metas puestas y las metas logradas también se le conocen como efectividad persona efectiva pues cumple con su objetivo la eficacia sería entonces la capacidad de cumplir con unos objetivos trazados (Llivipuma, Álvarez,, & Zurita, 2019).

1.5.2.6.5 Eficiencia

Es el cómo se hace el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar los objetivos predeterminados se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos o metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo logrando de esta manera la optimización de recursos (Llivipuma, Álvarez,, & Zurita, 2019).

1.5.2.6.6 Estrategia

La estrategia es un plan de acción que pretende llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos a corto plazo y, en última instancia, a la consecución de sus propósitos fundamentales (Llivipuma, Álvarez,, & Zurita, 2019).

1.5.2.6.7 Gobierno corporativo

Término que indica la forma general de las reglas, procesos y leyes que afectan como debe operar, regular y controlar una empresa (Fernandes, 2018).

1.5.2.6.8 Planificación

Es una responsabilidad clave de emprender cualquier proceso de importancia, ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, se asume como aquella función que permite anticiparse dado que el futuro se prevé o se padece (Blanco, 2018). Además, ofrece la posibilidad de evaluar el desempeño de una empresa debido a que es una herramienta proactiva que no solo nos ayuda anticiparnos a una crisis, sino que permite a su vez aprovechar las oportunidades que de a poco se van presentando, las principales razones de la planeación son:

- Establecer la dirección a seguir y su unidad de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre alternativas posibles
- Planificar facilita la toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

1.5.2.6.9 Planificación estratégica

Proceso por el cual los directivos de la empresa prevén los objetivos, las estrategias, las metas y resultados, así como el sistema de control de recursos

1.5.2.6.9.1 Proceso de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica, acorde a lo que manifiesta (Alvarado, 2019) en su libro conceptos de Administración Estratégica radica principalmente en los siguientes pasos:

- Definición de la visión, esta es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?

- Formulación de la Misión, responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cómo lograremos nuestra Visión?
- Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno clave (FODA)
- Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos
- Implementación de estrategias
- Elaboración de los planes de acción
- Ejecución de la planificación estratégica
- Control y evaluación

1.5.2.7 Recursos de organización

Constituyen todos los activos, pasivos y capital de una organización.

1.5.2.8 Recursos Financieros

Son todos los derechos de una empresa, representados en bienes tangibles e intangibles.

1.5.2.9 Rentabilidad

Se refiere a las fuerzas internas de la organización que son controladas por la administración de la empresa. Estas fuerzas internas incluyen:

- La capacidad de producción
- Capacidad financiera
- Capacidad de personal
- Investigación y desarrollo

1.5.3 Marco legal

Se refiere a las leyes, normas y reglamentos que regulan y abarcan el tema a desarrollarse, así como también aspectos jurídicos que la definan y obligan en la Superintendencia de Compañías.

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA)
- INEC, Boletines Estadísticos
- Boletines del Banco Central

En lo que se refiere a las NIIF podemos indicar lo siguiente de acuerdo a la norma: Toda la normatividad de las NIIF aplica tanto para las pequeñas y medianas empresas, como también para las más grandes y avanzadas. De ese modo, en el caso de las Pymes y grandes empresas, se tiene en cuenta que estos estándares deben cumplir con lo siguiente:

- Información a Revelar sobre Participaciones en Otras Entidades
- Mediciones a Valor Razonable
- Cuentas de Diferimientos de Actividades Reguladas
- Adopción por primera vez de las normas internacionales de información financiera
- Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas
- Exploración y evaluación de recursos minerales
- Instrumentos financieros: Información a revelar
- Pagos basados en acciones
- Combinaciones de negocios
- Estados Financieros Consolidados
- Acuerdos Conjuntos
- Contratos de seguro
- Segmentos de explotación
- Instrumentos Financieros
- Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes
- Arrendamientos

Así como la respectiva aplicación de los PCGA.

Las NIIF para Pymes (Normas Internacionales de Información Financiera para pequeña y mediana entidades), son importantes por varias razones:

- Estandarizan la aplicación de principios de contabilidad en todos los países que las adopten. Esto facilita la lectura y análisis de Estados Financieros que se produzcan, porque se emiten bajo los mismos lineamientos. Así un proveedor cuyos clientes están en el

extranjero no tiene que hacer una traducción de los estados financieros a sus normas locales, porque en marco general son los mismos.

- La utilización de las NIIF para pymes como principios de contabilidad, aseguran la calidad de la información, toda vez que orientan el registro contable hacia el registro de la información que tenga incidencia o pueda tener sobre la situación financiera de una empresa, sin importar el carácter fiscal (impuestos o legal) que pueda tener dicha partida.
- Les permite a estas entidades (PEQUEÑAS Y MEDIANAS), acceder a créditos en el exterior, a presentar información razonable que pueda atraer otros inversionistas, y ante todo a que aprendan a utilizar la contabilidad como una herramienta para la toma de decisiones.

1.5.3.1 NIIF PARA PYMES

1.5.3.1.1 SECCIÓN 1

Pequeñas y Medianas Entidades: Esta sección describe las características de las PYMES.

1.5.3.1.2 SECCIÓN 2

Conceptos y Principios Fundamentales: Aquí se describe el objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas entidades (PYMES). Las cualidades que hacen que la información de los estados financieros de las PYMES sea útil. También establece los conceptos y principios básicos subyacentes a los estados financieros de las PYMES.

1.5.3.1.3 SECCIÓN 3

Presentación de Estados Financieros: Esta sección explica los requerimientos para el cumplimiento de la NIIF para las PYMES y qué es un conjunto completo de estados financieros.

1.5.3.1.4 SECCIÓN 4

Estado de Situación Financiera: Esta sección establece la información a presentar en un estado de situación financiera y cómo presentarla.

1.5.3.1.5 SECCIÓN 5

Estado de Resultado Integral y Estado de Resultado: Requiere que una entidad presente su resultado integral total para un periodo en uno o dos estados financieros. Establece la información que tiene que presentarse en esos estados y cómo presentarla.

1.5.3.1.6 SECCIÓN 6

Estado de Cambios de Patrimonio y Estado de Resultado y Ganancias Acumuladas: Establece los requerimientos para presentar los cambios en el patrimonio de una entidad para un periodo, en un estado de cambios en el patrimonio.

1.5.3.1.7 SECCIÓN 7

Estado de Flujo de Efectivo: En ésta, se establece la información a incluir en un estado de flujos de efectivo y cómo presentarla.

1.5.3.1.8 SECCIÓN 8

Notas a los Estados Financieros: Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos.

1.5.3.1.9 SECCIÓN 9

Estados Financieros Consolidados y Separados: Guía sobre estados financieros separados y estados financieros combinados, si se preparan de acuerdo con esta Norma.

1.5.3.1.10 SECCIÓN 10

Política, Estimaciones y Errores Contables: Esta sección proporciona una guía para la selección y aplicación de las políticas contables que se usan en la preparación de estados financieros.

1.5.3.1.11 SECCIÓN 11

Instrumentos Financieros Básicos: La Sección 11 y Sección 12 conjuntamente tratan del reconocimiento, baja en cuentas, medición e información a revelar de los instrumentos financieros (activos financieros y pasivos financieros).

1.5.3.1.12 SECCIÓN 12

Otros Temas Relacionados con Instrumentos Financieros: La Sección 12 se aplica a otros instrumentos financieros y transacciones más complejos.

1.5.3.1.13 SECCIÓN 13

Inventarios: Se establecen los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios

1.5.3.1.14 SECCIÓN 14

Inversiones en Asociadas: Esta sección se aplicará a la contabilización de las asociadas en estados financieros consolidados y en los estados financieros de un inversor que no es una controladora, pero tiene una inversión en una o más asociadas.

1.5.3.1.15 SECCIÓN 15

Inversiones en Negocios Conjuntos: Se aplica a la contabilización de negocios conjuntos en los estados financieros consolidados y en los estados financieros de un inversor que, no siendo una controladora, tiene participación en uno o más negocios conjuntos.

1.5.3.1.16 SECCIÓN 16

Propiedad de Inversión: Se aplicará a la contabilidad de inversiones en terrenos o edificios que cumplen la definición de propiedades de inversión.

1.5.3.1.17 SECCIÓN 17

Propiedades, Planta y Equipo: Esta sección se aplicará a la contabilidad de las propiedades, planta y equipo, así como de las propiedades de inversión cuyo valor razonable no se pueda medir con fiabilidad sin costo o esfuerzo desproporcionado sobre la base de la gestión continuada.

1.5.3.1.18 SECCIÓN 18

Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía: Ésta se aplicará a la contabilización de todos los activos intangibles distintos de la plusvalía y activos intangibles mantenidos por una entidad para su venta en el curso ordinario de sus actividades.

1.5.3.1.19 SECCIÓN 19

Combinaciones de Negocios y Plusvalía: Proporciona una guía para la identificación de la adquirente, la medición del costo de la combinación de negocios y la distribución de ese costo entre los activos adquiridos y los pasivos, y las provisiones para los pasivos contingentes asumidos.

1.5.3.1.20 SECCIÓN 20

Arrendamiento: Esta sección trata la contabilización de todos los arrendamientos.

1.5.3.1.21 SECCIÓN 21

Provisiones y Contingencias: Aplicará a todas las provisiones (es decir, pasivos de cuantía o vencimiento inciertos), pasivos contingentes y activos contingentes, excepto las provisiones tratadas en otras secciones de las NIIF para PYMES.

1.5.3.1.22 SECCIÓN 22

Pasivos y Patrimonios: Establece los principios para clasificar los instrumentos financieros como pasivos o como patrimonio, y trata la contabilización de los instrumentos de patrimonio emitidos para individuos u otras partes que actúan en capacidad de inversores en instrumentos de patrimonio (es decir, en calidad de propietarios).

1.5.3.1.23 SECCIÓN 23

Ingresos de Actividades Ordinarias: Esta Sección se aplicará al contabilizar ingresos de actividades ordinarias.

1.5.3.1.24 SECCIÓN 24

Subvenciones del gobierno: Especifica la contabilidad de todas las subvenciones del gobierno. Una subvención del gobierno es una ayuda del gobierno en forma de una transferencia de recursos a una entidad en contrapartida del cumplimiento.

1.5.3.1.25 SECCIÓN 25

Costos del Préstamos: Contabilidad de los costos por préstamos. Son costos por préstamos los intereses y otros costos en los que una entidad incurre, que están relacionados con los fondos que ha tomado prestados.

1.5.3.1.26 SECCIÓN 26

Pagos Basados en Acciones: Aquí se especifica la contabilidad de todas las transacciones con pagos basados en acciones, incluyendo las que se liquidan con instrumentos de patrimonio o en efectivo o aquellas en que los términos del acuerdo permiten a la entidad la opción de liquidar la transacción en efectivo (u otros activos) o por la emisión de instrumentos de patrimonio.

1.5.3.1.27 SECCIÓN 27

Deterioro del Valor de los Activos: Una pérdida por deterioro de valor tiene lugar cuando el importe en libros de un activo supera su importe recuperable. Esta sección se aplicará a la contabilización de los deterioros de valor de todos los activos.

1.5.3.1.28 SECCIÓN 28

Beneficios a los Empleados: Los beneficios a los empleados comprenden todos los tipos de prestaciones que la entidad proporciona a los trabajadores, incluyendo administradores y gerentes, a cambio de sus servicios.

1.5.3.1.29 SECCIÓN 29

Impuesto a las Ganancias: El término impuesto a las ganancias incluye todos los impuestos, nacionales y extranjeros, que estén basados en ganancias fiscales. El impuesto a las ganancias incluye también impuestos, tales como retenciones de impuestos que una subsidiaria, asociada o negocio conjunto tienen que pagar por repartos de ganancias a la entidad que informa.

1.5.3.1.30 SECCIÓN 30

Conversión de la Moneda Extranjera: Una entidad puede llevar a cabo actividades en el extranjero de dos formas diferentes. Puede tener transacciones en moneda extranjera o puede tener negocios en el extranjero. Esta sección prescribe cómo incluir las transacciones en moneda extranjera y los negocios en el extranjero, en los estados financieros de una entidad, y cómo convertir los estados financieros a la moneda de presentación.

1.5.3.1.31 SECCIÓN 31

Hiperinflación: Requiere que una entidad prepare los estados financieros que hayan sido ajustados por los efectos de la hiperinflación.

1.5.3.1.32 SECCIÓN 32

Hechos Ocurridos después del Periodo del que se Informa: Acá se definen los hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa y establece los principios para el reconocimiento, medición y revelación de esos hechos.

1.5.3.1.33 SECCIÓN 33

Información a Revelar sobre partes Relacionadas: Requiere que una entidad incluya en sus estados financieros la información a revelar que sea necesaria para llamar la atención sobre la posibilidad de que su situación financiera y su resultado del periodo puedan verse afectados por la existencia de partes relacionadas, así como por transacciones y saldos pendientes con estas partes.

1.5.3.1.34 SECCIÓN 34

Actividades Especializadas: Esta Sección proporciona una guía sobre la información financiera de las PYMES involucradas en tres tipos de actividades especializadas (actividades agrícolas, actividades de extracción y concesión de servicios).

1.5.3.1.35 SECCIÓN 35

Transición a la NIIF para PYMES: En esta sección se aplicará a una entidad que adopte por primera vez la NIIF para las PYMES, independientemente de si su marco contable anterior estuvo basado en las NIIF completas o en otro conjunto de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), tales como sus normas contables nacionales, u en otro marco tal como la base del impuesto a las ganancias local.

1.5.3.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA

En cuanto a las NIA Norma internacional de Auditoría específicamente la NIA 220 Control de Calidad para una Auditoría de Estados Financieros expone las responsabilidades del auditor relacionadas a procedimientos de control de calidad para una auditoría de estados financieros, y cuando es aplicable, trata las responsabilidades del revisor de control de calidad del trabajo.

Que pide esta NIA:

- Responsabilidades de liderazgo en la calidad de las auditorías
- Requerimientos de ética aplicables

- Aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y de encargos de auditoría
- Asignación de equipos a los encargos
- Realización del encargo
- Seguimiento
- Documentación

1.5.3.2.1 Norma Internacional de Auditoría 250

Consideración de Leyes y Regulaciones en una Auditoría de Estados Financieros

Estas leyes y regulaciones dependen de la entidad, determinando así su marco de referencia legal y regulador, que puede estar relacionado con el manejo de la entidad y los estados financieros. El incumplimiento de las leyes y regulación puede llevar a multas, sanciones o litigios que pueden afectar directamente los estados financieros.

El incumplimiento de la entidad con leyes y regulaciones puede producir un error material en los estados financieros. Más sin embargo el entrenamiento del auditor, su experiencia y entendimiento de la entidad y su industria o sector, pueden brindar una base para reconocer que algunos actos, que llegan a atención del auditor, puedan constituir incumplimiento con leyes y regulaciones. (Bermúdez, Villanueva, Bravo, & Huguet, 2018)

1.5.3.3 Control interno

Es la evaluación del control interno integrado, con el propósito de determinar la calidad de estos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación tendrá el alcance necesario para dictaminar sobre el control interno y por lo tanto, no se limita a determinar el grado de confianza que pueda conferírsele para otros propósitos.

Es un proceso diseñado para proveer razonablemente seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición permite tener un acercamiento a la visión de control interno de los negocios de los dirigentes con los ejecutivos principales, de hecho, ellos a menudo hablan en términos de control y existir o vivir en control.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de una entidad, y existe por fundamentales razones de negocios. Los controles internos tienen el mayor grado de efectividad cuando ellos, son construidos dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Ellos deben ser construidos dentro más bien que construidos sobre.

De acuerdo con la NIA 315.14, para conocer el entorno de control de la empresa, el auditor valorará si la Dirección ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético. También, el auditor evaluará si los puntos fuertes del entorno de control proporcionan colectivamente una base adecuada para los demás componentes del control interno y si estos otros componentes no han sido menoscabados como consecuencia de deficiencias en el entorno de control. Veamos cuales son los ejemplos que la auditoría debe reflejar ante la administración al contar con un adecuado control interno. (Cabello Riquelme, 2011).

Rigurosa puntualidad y compromiso frente a:

- Metas, indicadores y objetivos en su proceso de planeación, ejecución e informe.
- Horarios y agendas establecidas al interior de la auditoría y en relación con la programación con la administración.
- Grupos de trabajo capacitados con excelentes condiciones de trabajo en equipo, para encarar eficientemente relaciones interpersonales con el grupo de auditoría y la organización auditada.
- Personal seleccionado mediante un proceso meritocrático, con especial entrenamiento en el manejo de procesos operativos, administrativos, legales, financieros contables y de gestión a través de perfiles interdisciplinarios.
- Estructura organizacional con recursos físicos y humanos necesarios lejos de ostentaciones y excesos por fuera de lo previsto.

Planificación sistemática y ordenada de acuerdo con las actividades, tiempos, responsables y fundamentado en un análisis objetivo sobre actividades críticas y prioritarias de la organización, mediante:

- Manuales propios de sus procesos y actuaciones.
- Alistamiento de guías, cuestionarios, programas de auditoría y papeles de trabajo como herramientas para no improvisar.
- Detección de riesgos propios en relación con sus funciones y roles.
- Compilación de normas y disposiciones propias y de la organización.
- Asignación de tareas entre auditores y en relación con su función auditora de manera cuidadosa e inteligente para no generar desgaste a la administración a través de solicitudes repetitivas.

Gestión y resultados propositivos a través de evaluaciones materiales y fundamentadas, revertida de calidad y aportes valiosos a la organización, a través de:

- Examen sobre la calidad de los controles existentes.
- La confrontación de los riesgos y sus resultados.
- La verificación en cumplimiento de las normas y disposiciones legales en materia de contratación, talento humano, presupuesto, plan de compras, inventarios, estados financieros, etc...
- La evaluación y el seguimiento de los procesos misionales y de apoyo en términos de eficiencia y eficacia, mediante la aplicación de diferentes tipos de auditoría como la financiera, de gestión, de resultados, de control interno en general de auditoría integral.
- Comunicación de resultados de las tareas desarrolladas de manera diligente a través de informes orales y escritos. (moderno, 2017)

Autoevaluación constante a través de supervisor con conocimiento, habilidad y liderazgo que le permita establecer objetivos claros que elevan el estatus para ellos mismos y sus auditorías, donde la disciplina va más encaminada a dar una retroalimentación honesta de manera objetiva, que a destruir la confianza y autoestima.

La fuerza de carácter del supervisor, demuestra que es imparcial, honesto, confiable y con un temperamento uniforme, el cual es un modelo a seguir para los empleados, y que tienen la importante cualidad de respetar la autoridad confiada a ellos y usarla con discreción.

Este modelo de control, en la medida que sea reforzado con la adopción de planes de mejoramiento, los cuales conciben el final y el inicio de los ciclos de auditoría en busca de obtener los mejores resultados de las organizaciones, de tal suerte que es, en su estructuración y la adopción de compromisos donde se gesta el camino para buscar y corregir las debilidades y de este modo fortalecer el actuar de las organizaciones. (moderno, 2017)

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

2.1.1 Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño de la investigación, se lo realizará bajo los parámetros de un diseño no experimental, lo cual permitió analizar los factores que influyen en el desarrollo del cuadro de mando integral enfocado en el control tributario de la empresa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

2.1.2 Alcance de la Investigación

En el estudio se determinó un alcance descriptivo, debido al análisis legal fundamentado por las diferentes leyes y normas que regulan a los procesos financieros, tributarios de los cuales la empresa debe plantear en perspectivas estratégicas según el cuadro de mando integral.

Tabla 2 Tipos de Investigación

Tipo de Investigación	Descripción	Fuente
Estudios Exploratorios	También conocido como estudio piloto, son aquellos que se investigan por primera vez o son estudios muy pocos investigados. También se emplean para identificar una problemática.	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 78)
Estudios Descriptivos	Describen los hechos como son observados	
Estudios Correlacionales	Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, ósea se estudia la correlación entre dos variables.	
Estudios Explicativos	Este tipo de estudio busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa-efecto	

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 78)

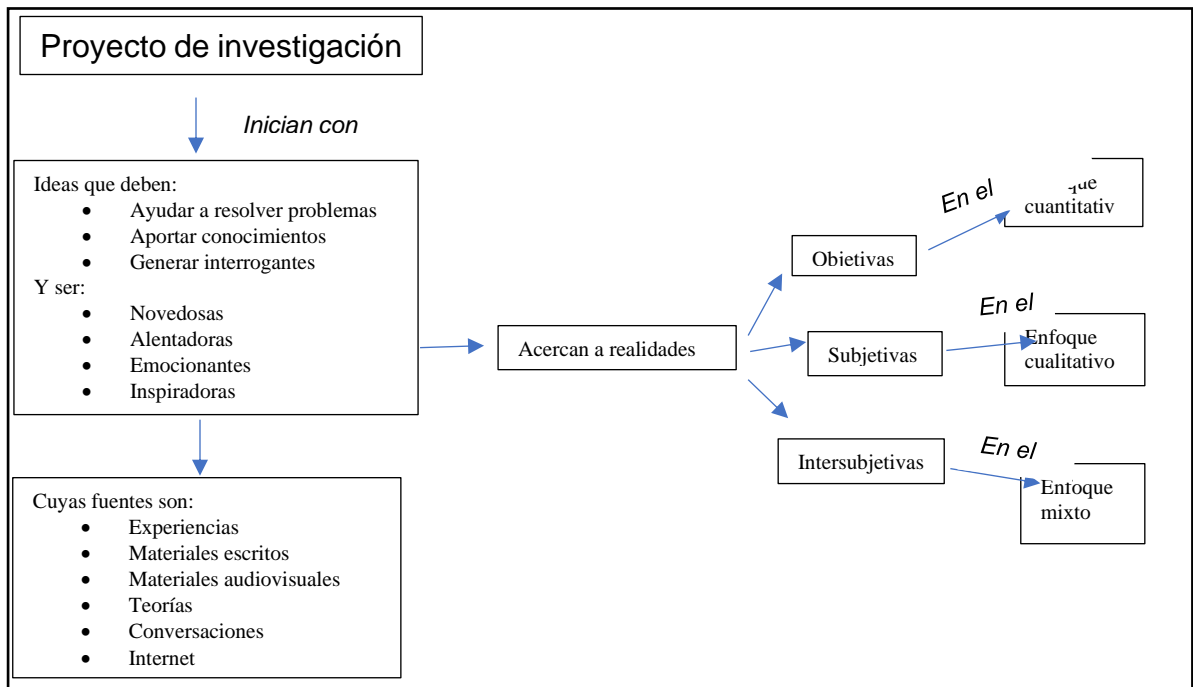
Elaborado por: Los Autores

2.1.3 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se realizó bajo un enfoque mixto (Cualitativo y cuantitativo). En función del análisis legal en cuanto al control tributario de la empresa y la descripción de los procesos como también direccionamiento del

cuadro de mando integral que aportarían significativamente en la adaptación del mismo acorde a las necesidades de la empresa.

Figura 1 Inicio de un proyecto de investigación Mixta



Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Elaborado por: Los Autores

2.2 Métodos de Investigación

Mediante la aplicación de métodos como técnicas y para el alcance de los objetivos estratégicos planteados como propuestas basadas en el cuadro de mando integral, se va a basar en un método de inductivo ya que se enfoca en la descripción de factores y características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitieron definir el manifiesto, estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener conocimiento a partir de la información procesada que caracterizan a la realidad estudiada.

2.3 Unidad de análisis, Población y muestra

Como unidad de análisis se determinó a los miembros de la empresa Indumuebles KR, que influyen en los procesos financieros, por lo tanto la población considerada se someterá bajo un test para validar mediante programa estadístico informático SPSS, usando el coeficiente Alfa de Cronbach, que tiene por finalidad determinar la confiabilidad de instrumento de medición y produce

valores que oscilan entre 0 y 1 (Bojórquez, 2013, pág. 4). La encuesta se aplicará a 17 colaboradores como gerentes, jefe de operaciones, jefe financiero y todos quienes forman parte del área financiera, en la tabla No 3, se muestra la composición de la población:

Tabla 3 Composición de la población

N°-	Áreas académicas y administrativas	Integrantes
1	Gerente general	1
2	Jefe financiero	1
3	Jefe de operaciones	1
4	Contralor	1
5	Contador	1
6	Planificación	2
7	Presupuesto	2
8	Tesorería	2
9	Compras	2
10	Inventario - Bodega	4
	TOTAL	17

Fuente: Coordinación de TTHH - ITSJBA

Elaborado por: Del Autor

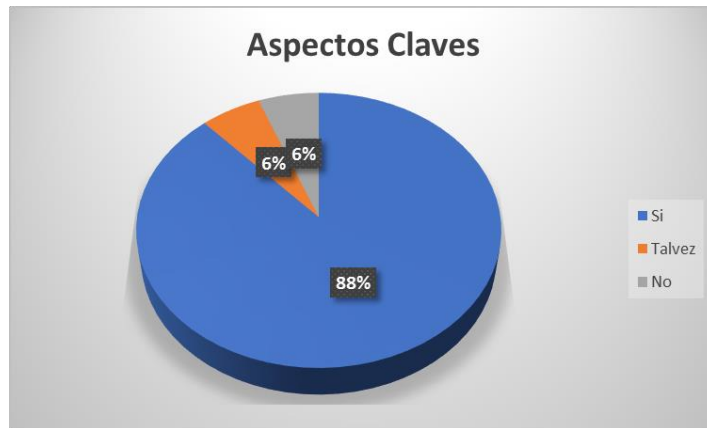
Es decir que estudiaremos y conoceremos cuáles son las inquietudes que queremos dirigir, para determinar en donde están teniendo problemas y si son detectadas con prontitud, saber si el representante y el personal tienen conocimiento sobre la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) y los beneficios que presta la aplicación.

1. ¿Desearía conocer los aspectos claves en la empresa de una forma simple y resumida?

Tabla 4 Aspectos Claves

¿Desearía conocer los aspectos clave en la empresa de una forma simple y resumida?	N ° de Encuestas	Valor Porcentual
Si	15	88%
Talvez	1	6%
No	1	6%
TOTAL	17	100%

Figura 2 Aspectos Claves



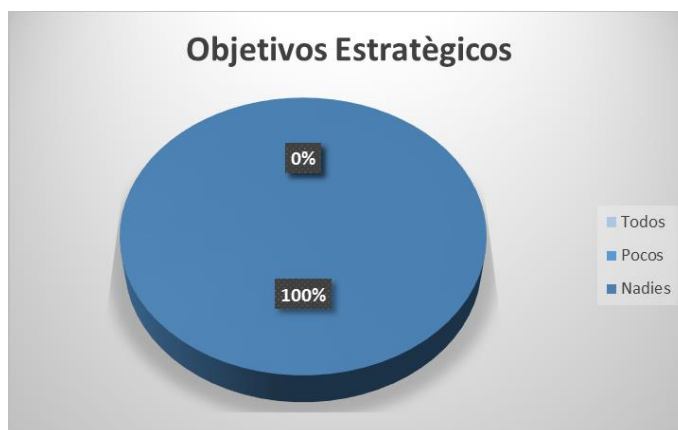
Interpretación: En cuanto al estado de conocer los aspectos clave en su empresa de forma simple y resumida, los resultados señalan que aproximadamente el 86% de los encuestados consideran que sí les gustaría conocer u obtener de una forma más sencilla y resumida, y un 6% responde que tal vez y No, ya que consideran para obtener información de ese tipo deberán invertir.

2. ¿Considera que los empleados conocen los objetivos estratégicos y como conseguirlos?

Tabla 5 Objetivos Estratégicos

¿Considera que los empleados conocen los objetivos estratégicos y como conseguirlos?	N ° de Encuestas	Valor Porcentual
Todos	0	0%
Pocos	0	0%
Nadie	17	100%
TOTAL	17	100%

Figura 3 Objetivos Estratégicos



Interpretación: Una vez aplicada la encuesta a los 17 colaboradores de la empresa, los resultados muestran que el 100% del total de los trabajadores encuestados no conocen la misión, visión y objetivos organizacionales demostrando un porcentaje muy bajo.

3. ¿Dentro de la empresa llevan planificación estratégica?

Tabla 6 Planificación Estratégica

¿Dentro de la empresa llevan planificación estratégica?	N ° de Encuestas	Valor Porcentual
Si	6	35%
Mediante	8	47%
No	3	18%
TOTAL	17	100%

Figura 4 Planificación Estratégica



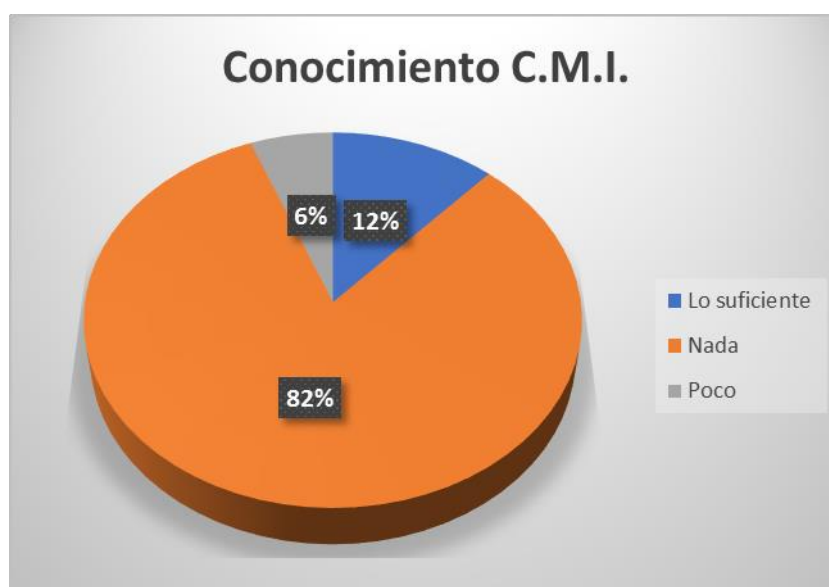
Interpretación: En cuanto al estado de llevar una planificación estratégica, de los 17 empleados solo 6 que corresponden al 35% señalan que, si sabe que la empresa cuenta con una planificación estratégica, la cual les permite cumplir con sus objetivos, mientras que 8 empleados que corresponden el 47% indican medianamente, debido a que consideran poco importante y por último 3 empleados que corresponden al 18% responden que no conocen de las estratégicas.

4. ¿Conoce acerca de la herramienta del Cuadro de Mando Integral?

Tabla 7 Conocimientos C.M.I.

¿Conoce acerca de la herramienta del Cuadro de Mando Integral?	N ° de Encuestas	Valor Porcentual
Lo suficiente	2	12%
Nada	14	82%
Poco	1	6%
TOTAL	17	100%

Figura 5 Conocimientos C.M.I.



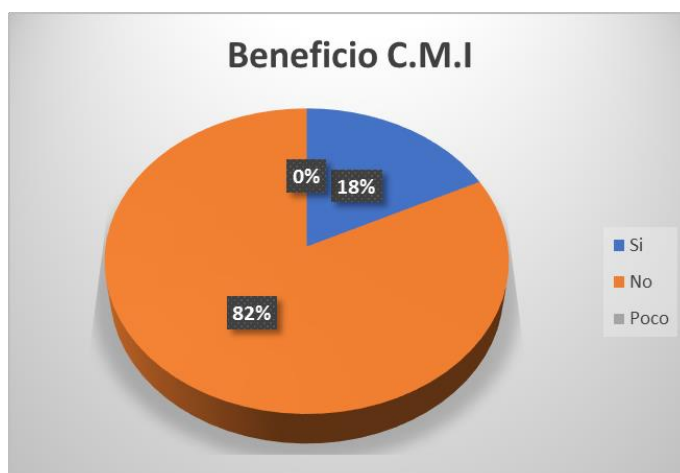
Interpretación: En lo referente al conocimiento acerca de la herramienta de Cuadro de Mando Integral, los empleados respondieron de la siguiente manera, un 6% la conoce muy poco, el 82% nada y solamente un 12% considera conocer la herramienta lo suficiente.

5. ¿Conoce los beneficios que conlleva la implementación del Cuadro de Mando en la empresa en la que labora?

Tabla 8 Beneficios C.M.I.

¿Conoce los beneficios que conlleva a la implementación del Cuadro de Mando Integral?	N ° de Encuestas	Valor Porcentual
Si	3	18%
No	14	82%
Poco	0	0%
TOTAL	17	100%

Figura 6 Beneficio C.M.I.



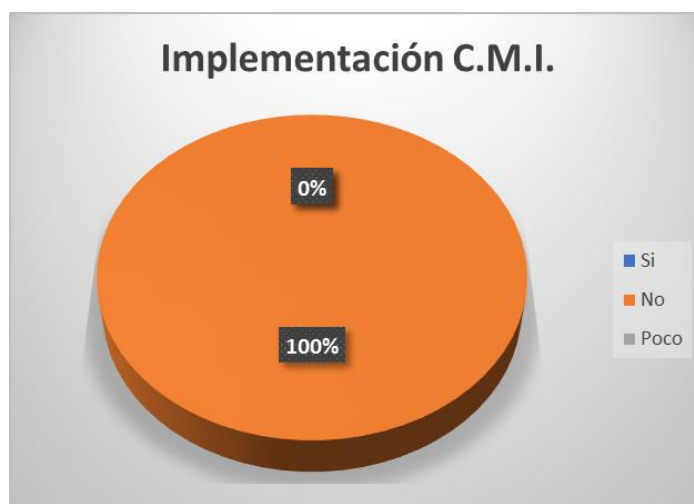
Interpretación: Se consultó a los encuestados de la empresa si conocían los beneficios resultantes de la implementación del Cuadro de Mando Integral, obteniendo los siguientes resultados, un 82% indicó que no tenían conocimiento y solamente un 18% manifestó que si conocían sobre estos beneficios.

6. ¿Han implementado el Cuadro de Mando Integral en la Empresa Indumuebles kr?

Tabla 9 Implementación C.M.I.

¿Han implementado la herramienta del Cuadro de Mando Integral en la empresa?	N ° de Encuestas	Valor Porcentual
Si	0	0%
No	17	100%
Poco	0	0%
TOTAL	17	100%

Figura 7 Implementación C.M.I.



Interpretación: Dentro de la empresa Indumuebles KR se pudo evidenciar mediante la aplicación de encuestas, que los 17 empleados que representa el 100% indicaron que nunca han implementado el Cuadro de Mando Integral.

2.3.1 Muestra:

Debido a una población pequeña se consideró tomar la misma como la muestra para la realización de la encuesta.

2.4 Variables de la investigación y Operacionalización

2.4.1 Variable Independiente:

2.4.1.1 Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta estratégica que integra de forma vertical como transversal los objetivos estratégicos para identificar las causas y efectos de variaciones en cada uno de ellos, determinando un control en tiempo real del desempeño de la organización bajo perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

2.4.2 Variable Dependiente:

2.4.2.1 La evaluación de las normas internacionales de información financiera

Esta variable refleja la importancia de llevar un control de desempeño de los objetivos estratégicos lo cuales condensan las obligaciones tributarios y demás factores que influyen en dicha gestión.

2.4.3 Operacionalización

Tabla 10 Operacionalización de Variables

Problema	Objetivo General	VARIABLES	Indicadores
¿Cómo la herramienta gerencial del Cuadro de Mando Integral Tributario evaluará el cumplimiento de las normas tributarias que le aplican a la empresa Indumuebles KR?	Determinar un control tributario basado en una herramienta estratégica para el cumplimiento de las normas tributarias aplicadas a la empresa Indumuebles KR.	Cuadro de Mando Integral	las NIC como impacto NIIF para las PYMES, ya que tienen una gran relevancia en este trabajo y se destacan, NIC 12, 16 y 36, con un impacto medio las NIC 7 y 20 y con menor
Sistematización	Objetivos Específicos		

¿Cuáles son los factores tributarios que inciden en el desarrollo del control desde el punto de vista gerencial?	Analizar los factores tributarios que inciden en el desarrollo del control desde el punto de vista gerencial.		influencia las NIC 2, 19,37,38,39.
¿Qué tipo de herramienta estratégica aportara en el control y evaluación tributaria de forma periódica para la empresa?	Identificar tipo de herramienta estratégica aportara en el control y evaluación tributaria de forma periódica para la empresa.		
¿Bajo qué metodología se realizara el análisis del entorno empresarial para adaptar la herramienta estratégica?	Analizar bajo qué metodología se realiza el análisis del entorno empresarial para la adaptación de la herramienta estratégica.	La evaluación de las normas internacionales de información financiera	
¿Cuál es el diseño de la herramienta estratégica adaptada a las necesidades de la empresa Indumuebles KR?	Crear un diseño de herramienta estratégica adaptada a las necesidades de la empresa Indumuebles KR.		

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

2.5.1 Fuentes primarias

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Tributario
- Código Orgánico Integral Penal
Reglamento para la Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Resolución NAC-DGERCGC16-0000356 del SRI
- La Resolución NAC-DGERCGC17-00000115-SRI

2.5.2 Fuentes secundarias

Libros, artículos científicos, tesis, etc.

2.5.3 Técnicas e instrumento de recolección de información

Como instrumento de recolección de información se consideró dos etapas para la primera evaluación la aplicación de una encuesta estructurada por escalas, la cual se adaptó el Modelo EFQM de Excelencia (Brume, 2017), que consiste en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la empresa. Conviene destacar, que se identificaron dos (2) categorías de análisis como son: gestión estratégica y herramientas para promover la competitividad. De estas se desprenden seis (6) dimensiones, como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 8 Categorías y dimensiones



Fuente: (Brume, 2017)

Elaborado por: El Autor

Como segunda evaluación se acogió a la metodología del control de gestión, que se descompone en seis fases (Luna, 2010):

- Estudio preliminar
- Evaluación del esquema de interacción con el medio externo.
- Evaluación de la estructura administrativa.

- Determinación de áreas críticas.
- Análisis detallado de áreas críticas.
- Definición de estrategias de mejoramiento u objetivos estratégicos.

2.6 Tratamiento de la Información

Para el tratamiento de la información se determinará la viabilidad en la implementación del cuadro de mando integral basado en el control y evaluación de los procesos tributarios, el cual se divide en perspectivas estratégicas alineadas a las pertinencias y necesidades de la empresa. Para este análisis de información se determinó el uso de una encuesta la cual está dirigida a miembros claves de la organización tales como gerente, jefe financiero, jefe de operaciones, contador, tesorería, presupuesto, contralor, compras, especialistas contables y tributarios, planificación-desarrollo y bodega, De los cuales se analizó la aceptación ante la propuesta planteada en el presente estudio.

2.7 Cronograma

Tabla 11 Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades												
Actividades	Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del anteproyecto	■											
Desarrollo del capítulo I		■	■									
Desarrollo del capítulo II				■	■							
Desarrollo del capítulo III						■						
Desarrollo del capítulo IV							■	■				
Desarrollo del capítulo V									■			
Finalización del proyecto de titulación										■		
Procesos de revisión											■	
Sustentación												■

2.8 Resultados e impactos esperados

La identificación de los pasos que conforman el proceso para la detección de evasión tributaria por parte de empresas fantasmas cuyos factores determinados por la investigación muestran las características más comunes o patrones que aporten de forma significativa en la identificación del mismo.

2.9 Presupuesto

Laptop: \$800, Suministro de oficina: \$100, Movilización: \$300, Otros gastos: \$200, Total: \$1400

CAPÍTULO III: IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 Estrategia.

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ* *Stratos* = Ejército y *Agein* = conductor, guía. También significa el arte o la ciencia de ser general.

Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, etc.

Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo. Los griegos sabían que estrategia significaba algo más que lidiar batallas.

Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuándo no, así como administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos. Los buenos generales no solo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Así pues, ya desde tiempos de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción⁵.

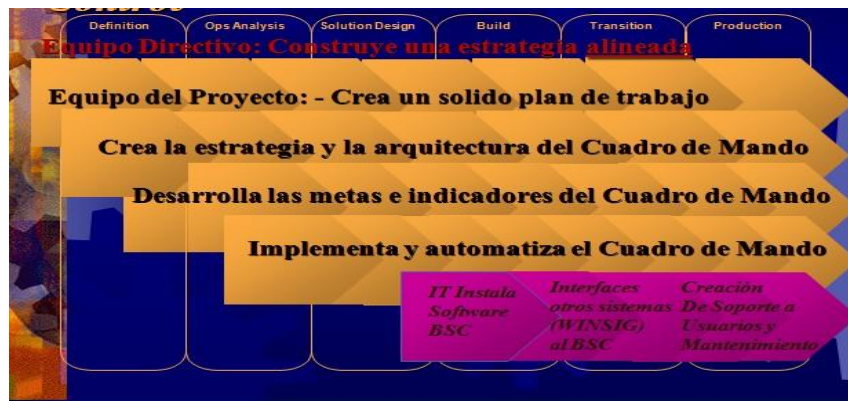
⁵ Daniel Gilbert, Edwin Hartman, John Mauriel y Edward Freeman, *A Logic for Strategic* (Boston: Ballinger Press, 1988)

3.2 Aplicación de la Estrategia.

La Estrategia se la aplica en diferentes contextos:

- **Estrategia empresarial:** se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.
- **Estrategia de marketing:** está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.
- **Estrategia militar:** se denomina de esta forma al direccionamiento de las operaciones de campaña, que parte de un análisis de las condiciones de enemigo, tiempo, terreno y medios de combate, a fin de establecer el uso más eficiente de las potencialidades de las propias tropas, dirigidas a lograr la derrota del adversario al menor costo material, humano, político y económico posible. Para algunos es el conjunto de acciones que se desarrollan en el campo de batalla y las medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.
- **Juegos de estrategia:** género de juegos en los que se tiene en cuenta el análisis de las variables que inciden en la victoria o la derrota, para la definición de una propuesta de valor que dirija las capacidades propias y explote las desventajas del adversario con el fin de obtener la victoria ya sea política, militar o económica.
- **Estrategia evolutiva:** métodos computacionales que trabajan con una población de individuos que pertenecen al dominio de los números reales.

Figura 9 Estratégica Directiva - Alineada



Fuente: Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996

El proceso de Implantación Estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en equipo de toda la empresa.

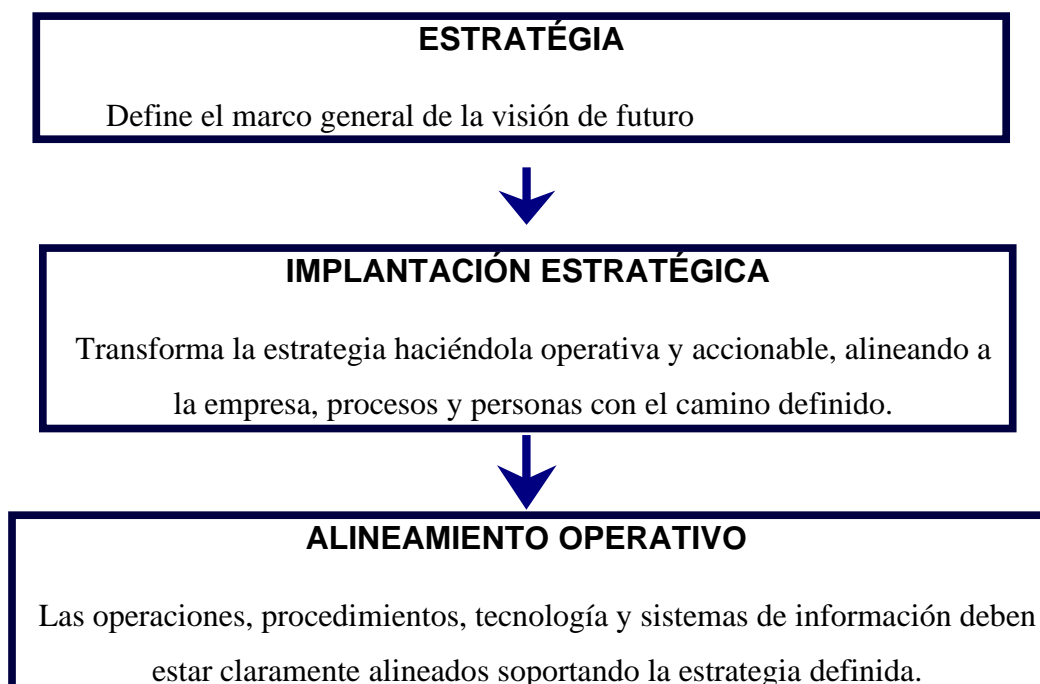
3.3 La Implantación de la estrategia.

Es indudable que la formulación de una Estrategia competitiva diferencial es vital para la supervivencia de las empresas. Sin embargo, no es suficiente y una Estrategia sin una implantación efectiva es sólo un deseo. El Plan Estratégico lo que marca es la teórica visión de futuro deseada, mientras que la Estrategia real es la que se desarrolla en la práctica mediante miles de decisiones que toman las Personas de la Compañía en su actividad diaria.

La realidad evidencia que el aspecto clave para que una Estrategia sea implantada de forma efectiva en una empresa es el compromiso de todos sus miembros. Según un artículo de la revista Fortune, menos del 10% de las Estrategias bien formuladas son implantadas exitosamente. En cualquier Compañía nos encontramos con tres niveles claramente diferenciados y que deben estar perfectamente alineados para que los resultados sean los deseados:

- **Estrategia en el ajedrez:** tiene que ver con la evaluación de posiciones de ajedrez y con la elaboración de objetivos y tácticas a largo plazo para los movimientos futuros.
- **Estrategia directiva** (*Dirección estratégica*) Es aquella que requiere realizarse en grupos de trabajo.
- **Mapa estratégico:** es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.
- **Patrón de diseño Estrategia:** Un importante patrón de diseño de la ingeniería del software, perteneciente a la rama de patrones de comportamiento.
- **Pensamiento estratégico:** método de pensamiento que puede ser empleado para la resolución de problemas de manera creativa.
- **Planificación estratégica:** es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el Análisis DAFO.

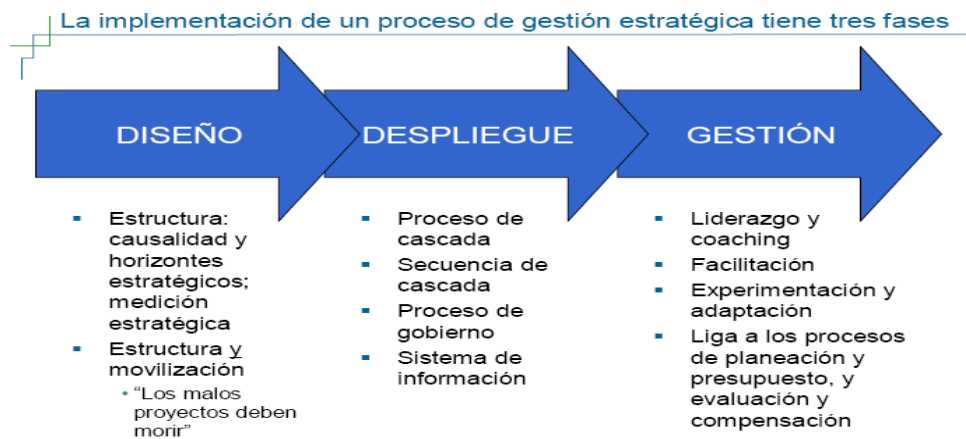
Figura 10 Estrategia, Implantación Estratégica, Alineamiento



Fuente: El autor.

Nuestro entorno económico se encuentra inmerso en profunda transformación. Hemos pasado de un entorno estable en la “Era Industrial” a un entorno dinámico en la llamada “Era del Conocimiento”, donde el cambio es una constante.

Figura 11 Diagrama de Implantación de la Estrategia



Fuente: Revista Hombres & Trabajo, Indicadores, 2008

3.4 Modelo de Gestión.

La Empresa prioriza acciones e inversiones en función de sus objetivos. El modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo (Ej.: lanzamiento de una nueva línea de negocio, expansión geográfica).

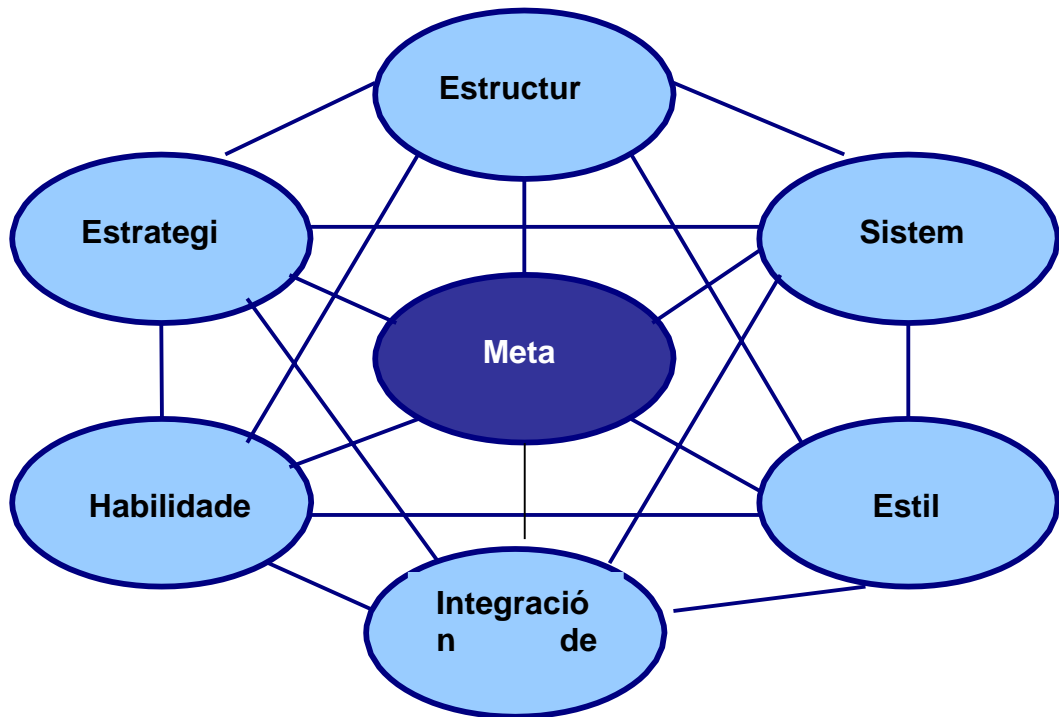
Para conseguir el éxito en la aplicación de las estrategias se usa el Modelo de las Siete Eses, el cual es una herramienta para análisis y acción. Surge de un flujo de investigación que ha buscado identificar el mejor camino para administrar y organizar compañías, culminando con un equipo de consultores de McKinsey & Company, la escuela de negocios de Harvard y profesores de la escuela de negocios de Stanford desarrollando el esquema de las 7-s.

Una serie de estudios realizados por más de tres décadas llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa ideal es aquella que se alinea o se ajusta al ambiente que lo rodea
- Una empresa es un sistema complejo con elementos interrelacionados, cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de la empresa.

- Hay siete elementos claves de una empresa que son críticas para entender la efectividad de la empresa: Estrategia (Strategy), Estructura (Structure), Sistemas (Systems), Integración de personal (Staffing), Habilidades (Skills), Estilo (Style) y Metas de Orden Superior (Superordinate Goals).

Figura 12 Modelo de las Siete Eses



Fuente: Robert. H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters y Julienne R. Philips, “*Structure is not Organization*”, *Business Horizons*

3.4.1 Barreras.

Existen cuatro barreras principales que dificultan la implantación de la Estrategia:

Figura 13 Barreras en la Implementación de la Estrategia



Fuente: Revista Hombres & Trabajo, Indicadores, 2008

Según un reciente estudio, sólo el 40% de los mandos intermedios y el 5% de los empleados comprenden realmente la Estrategia y su forma de contribuir a desarrollarla.

La gestión de las Personas no está alineada con la Estrategia: Los objetivos personales e incentivos están ligados a resultados a corto plazo, no necesariamente alineados con los objetivos a largo plazo que define la Estrategia. Sólo el 25% de los ejecutivos tienen sus incentivos ligados a objetivos estratégicos.

La Empresa, Procesos y Presupuestos no están alineados con la Estrategia: La asignación de recursos (presupuestos), los modelos de la estructura organizativa y los procesos dependen más de criterios financieros a corto plazo que de los objetivos estratégicos definidos. El 60% de las compañías no alinean sus presupuestos con la Estrategia.

Los mecanismos de información son tácticos y no estratégicos, estos se enfocan hacia la medición y el reporte, fomentando el control y el no aprendizaje en decremento de una gestión compartida del conocimiento. El 85% de los equipos directivos dedican menos de una hora al mes a tratar temas estratégicos y el 50% no lo hacen nunca.

3.5 Proceso de formulación e implantación del Plan de Desarrollo Estratégico.

En el proceso de formulación e implantación del Plan de Desarrollo Estratégico se presentan cuatro áreas importantes:

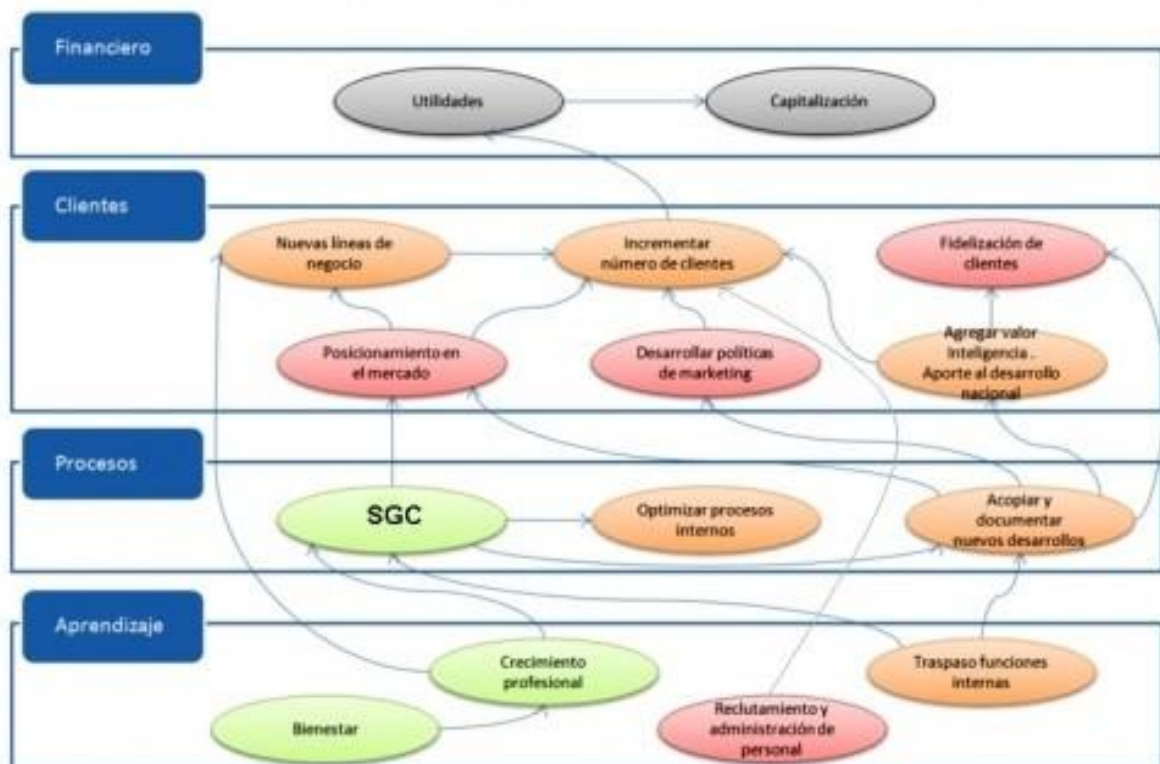
- El Diagnostico.
- La formulación del Plan Estratégico.
- La elaboración del Plan Operativo.
- El Control, Evaluación y Retroalimentación.

CAPITULO IV: EL CUADRO DE MANDO Y SUS RELACIONES CON LA CALIDAD

4.1 La Calidad y el Cuadro de mando.

Utilizan la definición de las dimensiones de la calidad; por ejemplo: calidad intrínseca, costos, oportunidad, seguridad y motivación. Estas dimensiones de calidad se pueden homologar a las perspectivas del cuadro de mando (BSC) de acuerdo a como aparece la Figura No.8:

Figura 14 Mapa Estratégico del BSC.

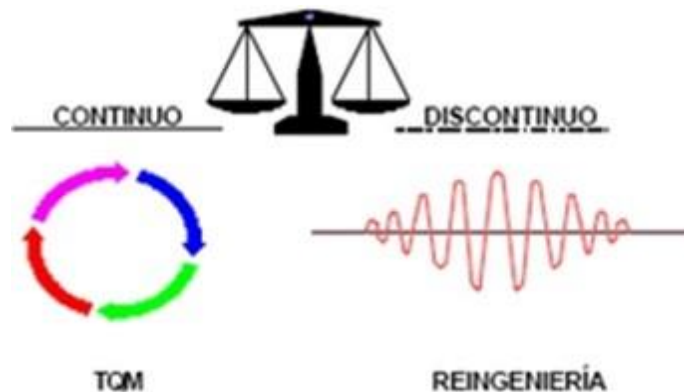


Fuente: Foros de la Gestión de calidad e-magister.com, 2010

4.2 Los Procesos y el cuadro de mando (BSC).

Desde la óptica del BSC, una vez que por medio de la cadena de valor se detectan procesos del negocio que son críticos se recomienda empezar a mejorarlos de una forma balanceada, y propone para ello un equilibrio entre mejoramiento continuo (TQM) y discontinuo (REINGENIERIA) seguramente algunos de los procesos críticos por ser vitales no darán espera a ser mejorados mediante procesos de calidad, porque estamos perdiendo dinero y clientes, se utiliza entonces una reingeniería focalizada y una vez mejorados se procede a darles mantenimiento mediante TQM.

Figura 15 Mejoramiento de Procesos



Fuente: Centro de Capacitación Continua, Seminario de Innovación Estratégica, 2010

Otra relación interesante entre Calidad y BSC se da en la medición, la calidad hace énfasis en la utilización de los ítems de control y verificación, y como a través de estos últimos es posible influenciar los ítems de control y verificación, y como a través de estos últimos es posible influenciar los ítems de control, aquí podemos homologar esto a los indicadores de resultado y los indicadores impulsores del resultado del BSC y ver como empiezan a jugar un papel importante las relaciones causa-efecto.

4.3 Herramientas de la calidad.

- Diagramas de Flujo de Proceso
- Hojas de Registro
- Diagrama de Dispersión
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama Causa Efecto
- Gráficas de Control

Estas herramientas se utilizan en el día a día. La herramienta estrella de la calidad es famosa espina de pescado o diagrama causa-efecto, la cual es una de las bases del BSC, entender la filosofía de esta herramienta, entender que causa tal efecto, ayuda a entender mejor la realidad de una empresa y posteriormente a establecer las relaciones entre los objetivos estratégicos del BSC.

4.4 Diagrama de proceso.

Representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso.

4.4.1 OTIDA:

Muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos mediante el símbolo que corresponda. Puede tomar como base a la materia prima o al material, al equipo o maquinaria o al operario. Los símbolos que utiliza son:

4.4.1.1 Operación

Se modifica cualquier característica física, química o biológica de un objeto.

El objeto se monta o se desmonta en relación a otro o se prepara para otra operación.

Se da o se recibe información o se hacen cálculos o planes.

Ocurre cuando la pieza en estudio se transforma intencionalmente, o bien cuando se estudia o planea antes de realizar algún trabajo de producción. La operación sucede cuando se cambia alguna de las características físicas o químicas de un objeto, cuando se ensambla o se desmonta de otro objeto, o cuando se arregla o prepara para otra operación, transportación, inspección o almacenaje. La operación también se da cuando se entrega o se recibe información o bien cuando se lleva a cabo un cálculo o se planea algo.

4.4.1.2 Inspección:

El objeto es examinado para ser identificado o para comprobar cantidad o calidad de sus propiedades.

No contribuye a la terminación del producto.

Una inspección tiene lugar cuando la parte se somete a examen para determinar su conformidad con una norma o estándar. La inspección sucede cuando se examina un objeto para identificarlo o para verificar la calidad o cantidad de cualquiera de sus características.

4.4.1.3 Transporte:

El objeto es trasladado de un lugar a otro.

El transporte representa cuando se mueve un objeto de un lugar a otro, excepto cuando tal movimiento es parte de la operación o es provocado por el operador de la estación de trabajo durante la operación o la inspección.

4.4.1.4 Diagrama de Recorrido:

Sirve para determinar los movimientos de la operación.

4.4.1.5 Hojas de Registro.

- Reunir y clasificar la información
- Hacer fácil la recopilación de datos

Figura 16 Hoja de Registro

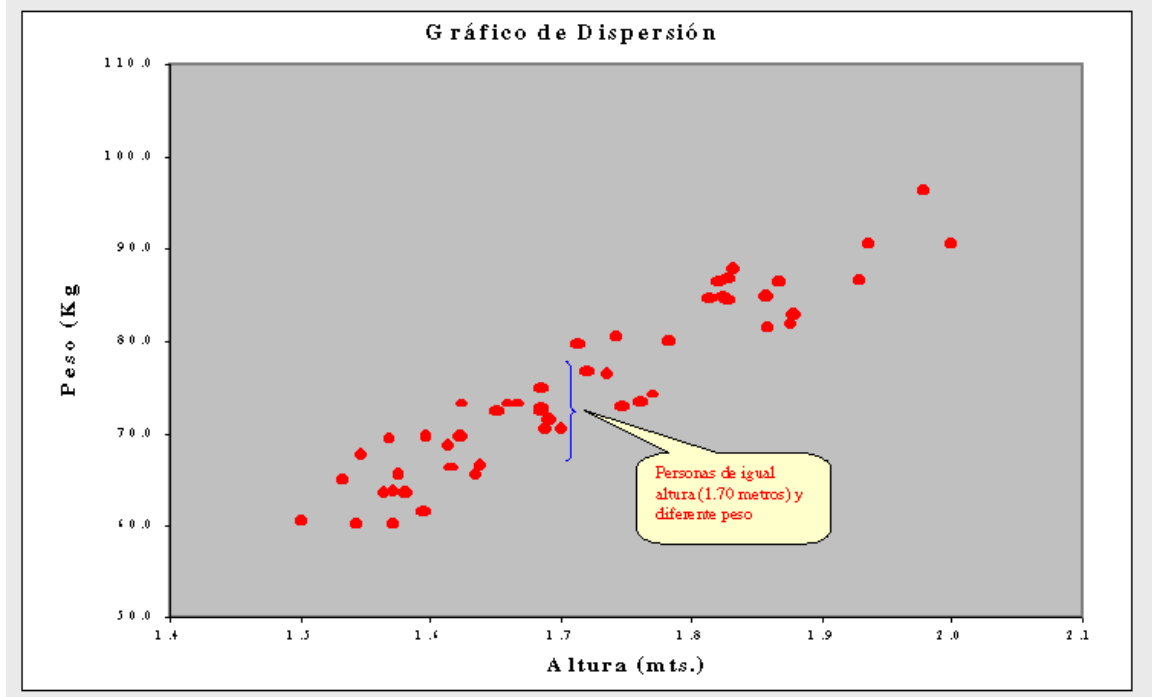
fallas	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Ma	J.	J	A	S	O	N.	D.	To.
1) Eje					1		1			1			3
2) Aro fijador del cartucho						1		1				1	3
3) Obturador	4	2	2	1	4	2	3	1	2	2		3	26
4) Botón del vaciado del lavabo		2									2		4
5) Regulación del chorroy de la temperatura			1				1						2
6) Caperuza	1					1		1					3
7) Cartucho regulador	3		1		2		1	1		3		2	13
8) Aireador desmontable	1	3	2	2	1		2		1	2		3	17
9) Conducto de agua fría				1		1		1		1			4
10) Conducto de agua caliente	1	1			1	1			1				5

Fuente: ESPOL, Métodos de Mejora para incrementar Productividad, 2009

4.5 Diagrama de Dispersión.

Permite estudiar la relación entre 2 variables de manera gráfica.

Figura 17 Ejemplo de Gráfico de Dispersión



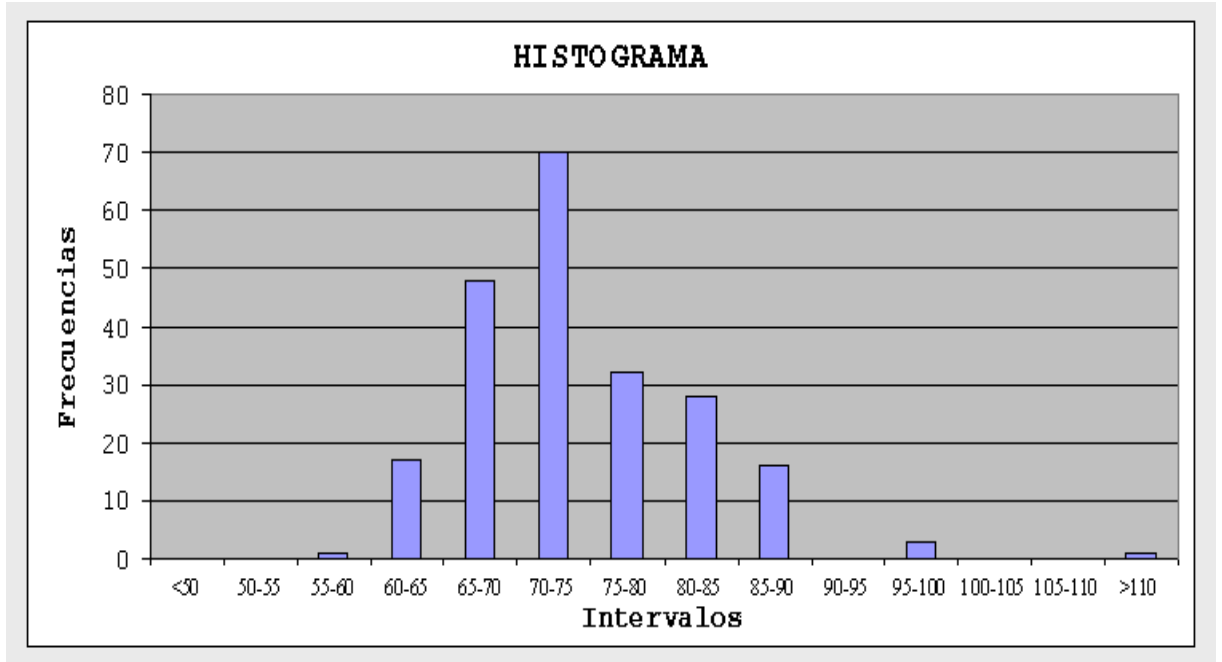
Fuente: ESPOL, Métodos de Mejora para incrementar Productividad, 2009

4.6 Histograma.

Gráfico que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los eventos analizados.

Permite ver alrededor de que valor se agrupan las mediciones (media) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central (varianza).

Figura 18 Ejemplo de Histograma.

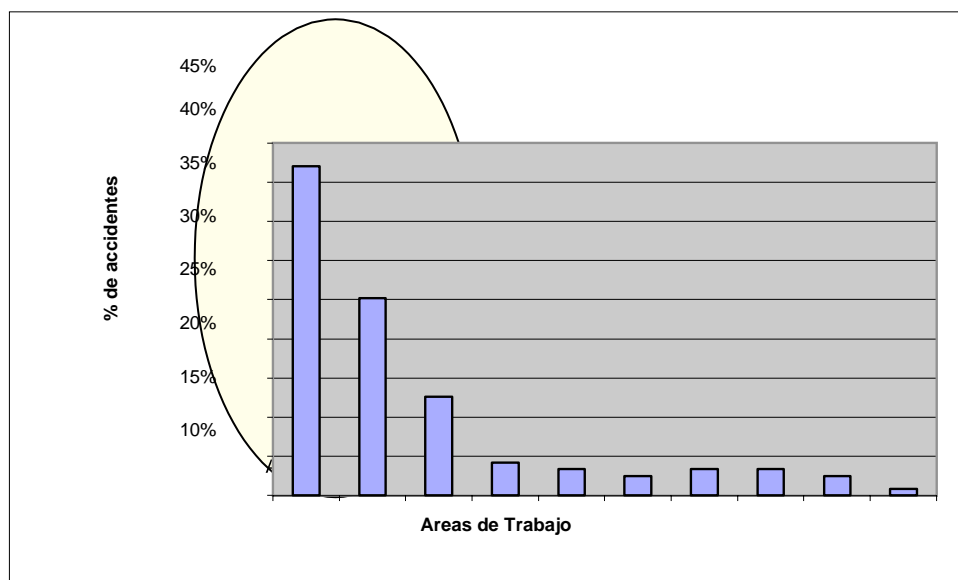


Fuente: ESPOL, Métodos de Mejora para incrementar Productividad, 2009

4.7 Diagrama de Pareto.

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera.

Figura 19 Ejemplo Diagrama de Pareto

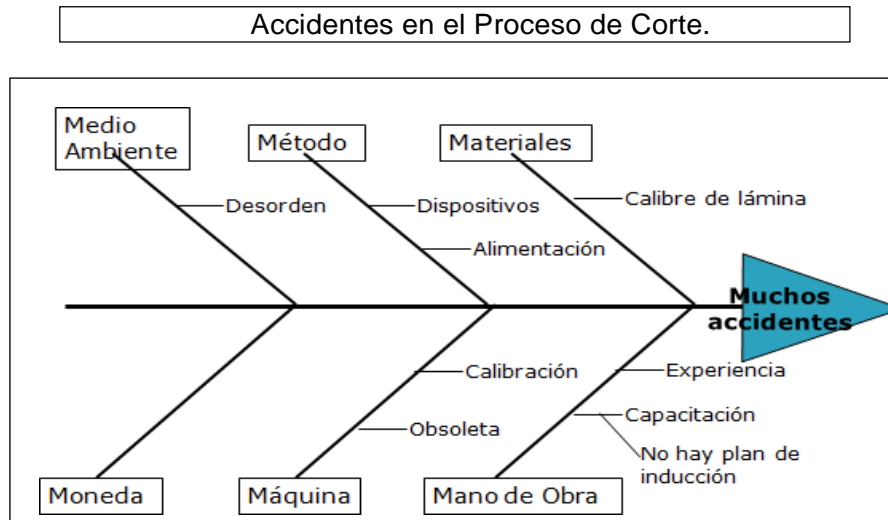


Fuente: ESPOL, Métodos De Mejora Para Incrementar Productividad, 2009

4.8 Diagrama Causa Efecto.

Identifica la causa raíz de un problema. También se lo conoce como Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado

Figura 20 Ejemplo de Diagrama de Pescado

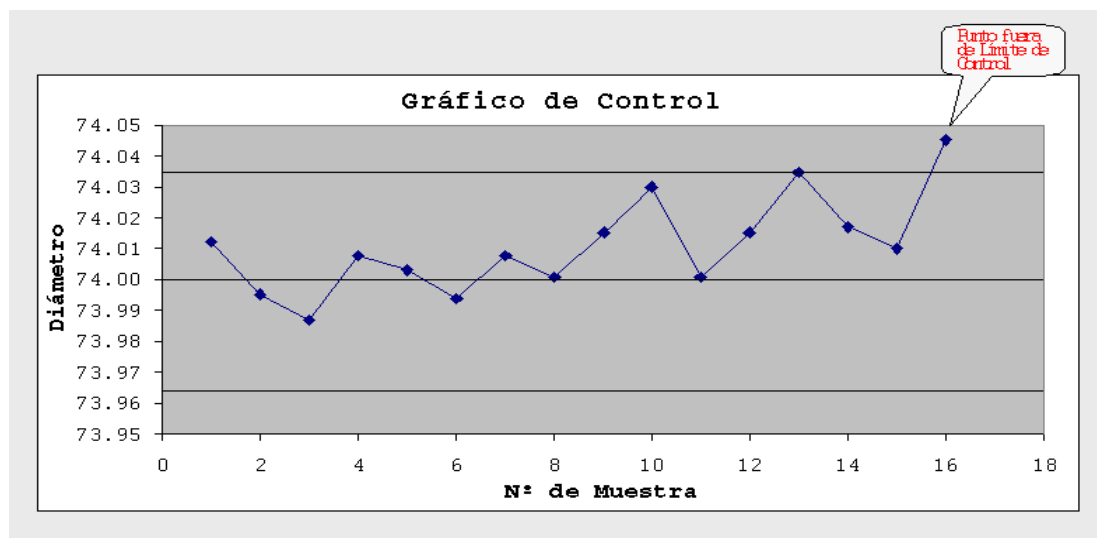


Fuente: ESPOL, Métodos de Mejora para incrementar Productividad, 2009

4.9 Gráficas de Control.

Permite analizar el comportamiento de un proceso a medida que éste se desarrolla. Sistema de alarma.

Figura 21 Ejemplo de Gráfico de Control



Fuente: ESPOL, Métodos de Mejora para incrementar Productividad, 2009

4.10 La ISO 9001 y el Cuadro de mando.

Otro importante reconocimiento de la calidad es la certificación ISO 9001. ISO quiere decir *International Standards Organizations* (Organización Internacional de Estándares) y para recibir la certificación las empresas deben documentar con toda claridad sus políticas y procedimientos. El procedimiento puede ser costoso tanto en tiempo como en dinero, pero a menudo es un requisito para hacer negocios en muchos países. Existen varias semejanzas entre el BSC y la ISO 9001: ambos son sistemas de gestión, están enfocados en el negocio y en el cliente. Hace uso de créditos y préstamos bancarios o emite obligaciones y bonos. También se entiende por la utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

4.11 Perspectiva Financiera:

Figura 22 Indicador Flujo de Caja

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	Flujo de Caja.
Formula de Calculo	Act. Corriente / Pas. Corriente 148.424,4/14.7675,37
Responsable	Dto. Financiero
Frecuencia de Medición	Anual
Valor Base	1
Meta 2010	1.10%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$x < 1\%$
Amarillo	$1\% \leq x < 1.10\%$
Verde	$x \geq 1.10\%$

Fuente: El autor.

Mediante el indicador Flujo de Caja, nos permite medir la liquidez del giro de negocio, dentro de la empresa Indumuebles kr se observó que pose liquidez, otorgado por un préstamo para nueva inversión y adquisiciones de productos y materia prima.

Figura 23 Indicador Incremento de Ventas

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	% Ventas por nuevos productos.
Formula de Calculo	$\text{Ventas x nuevos prod.} / \text{T.de Ventas}$
Responsable	1500/3000 Dto. Contable
Frecuencia de Medición	Mensual
Valor Base	5%
Meta 2010	20%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 5\%$
Amarillo Verde	$5\% \leq x < 20\%$
	$x \geq 20\%$

Fuente: El autor.

Figura 24 Indicador Endeudamiento

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	%Endeudamiento
Formula de Calculo	$\text{Pasivo} / \text{Patrimonio}$
Responsable	Dto. Financiero
Frecuencia de Medición	Mensual
Valor Base	5%
Meta 2010	20%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 5\%$
Amarillo Verde	$5\% \leq x < 20\%$
	$x \geq 20\%$

Fuente: El autor.

4.12 Perspectiva Cliente

Figura 25 Indicador Cumplimiento de Fechas de Entrega

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	Cumplimiento de Fechas de entrega
Formula de Calculo	$100 * (\text{pedidos a tiempo} / \text{total de pedidos})$
Responsable	$100 * (91 / 120)$ Gte Operaciones
Frecuencia de Medición	Mensual
Valor Base	76%
Meta 2010	85%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$x < 76\%$
Amarillo	$76\% \leq x < 85\%$
Verde	$x \geq 85\%$

Fuente: El autor.

Fechas de entrega. - La empresa definió como principal el control de sus tiempos de entrega ya que reconoce la necesidad de una pronta entrega y hace todo esfuerzo posible por dejar su pedido listo para envío lo antes posible.

El tiempo de entrega depende de la disponibilidad de partes del sistema. Cuando las partes se tienen en inventario, los tiempos de entrega suelen ser de 2 a 3 semanas. Sin embargo, como la disponibilidad de partes es función de la oferta y demanda actuales a nivel mundial, los tiempos de entrega pueden variar y no se puede garantizar un tiempo de entrega estándar. Los tiempos de entrega no incluyen el tiempo que su pedido se encuentra en tránsito tras haberse despachado de la planta para su entrega.

Figura 26 Indicador Enfoque Sector Publico

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	% Nivel de Atención Sector Publico.
Formula de Calculo	N° Respuestas Positivas/ Total de Clientes
Responsable	15 / 35 Dto. Contable
Frecuencia de Medición	Mensual
Valor Base	42.85%
Meta 2010	90%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 42.85\%$
Amarillo Verde	$42.85\% \leq x < 90\%$
	$x \geq 90\%$

Fuente: El autor.

Figura 27 Indicador Fidelización Clientes

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	% Fidelización del Cliente.
Formula de Calculo	N° de Clientes desertados/ Total de Cliente
Responsable	8/ 35 Gerente General
Frecuencia de Medición	Anual
Valor Base	22.90%
Meta 2010	15%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 22.90\%$
Amarillo Verde	$22.90\% \leq x < 15\%$
	$x \leq 15\%$

Fuente: El autor.

4.13 Perspectiva del proceso

Figura 28 Indicador Eficacia en la Distribución

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	Eficacia en la distribución
Formula de Calculo	$100 * (\text{Art. Distribuidos} / \text{total de Art.})$
Responsable Frecuencia de Medición	100*(60/100)
Valor Base	Gte Planta Mensual 60%
Meta 2010	75%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 60\%$
Amarillo	$60\% \leq x < 75\%$
Verde	$x \geq 75\%$

Fuente: El autor.

Eficacia en la distribución. - Al ser una empresa a nivel nacional se vio la necesidad de controlar la eficacia en la distribución de los distintos productos que se maneja en los distintos puntos de distribución que se maneja. Esto se definió como pilar de soporte al Cuadro de Mando.

A su vez soporta también el hecho de mejorar los tiempos de entrega hacia nuestros clientes.

Figura 29 Indicador Cumplimiento de Metas

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	% Cumplimiento de metas por áreas
Formula de Calculo	Metas cumplidas en cada área / Total metas propuestas
Responsable	50 /100 Coord. Cada área
Frecuencia de Medición	Trimestral
Valor Base	50%
Meta 2010	80%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 50\%$
Amarillo Verde	$50\% \leq x < 80\%$
	$x \geq 80\%$

Fuente: El autor.

Figura 30 Indicador Cumplimiento con SRI

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	% Declaraciones sin inconvenientes
Formula de Calculo	Declaración sin inconvenientes / Total Declaraciones
Responsable	4/12 Dep. Contable
Frecuencia de Medición	Anual
Valor Base	0.33%
Meta 2010	100%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 33\%$
Amarillo Verde	$33\% \leq x < 100\%$
	$x \geq 100\%$

Fuente: El autor.

Socializar con el personal contable, las disposiciones legales y la periodicidad de su cumplimiento, ya que se observó 4 declaraciones realizada en su tiempo, y las 8 restante reflejan multa e interés.

Figura 31 Indicador Gestión de Inventarios.

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	Gestión de Inventarios
Formula de Calculo	Art. Verdes + Art. Amarillos / total Art 32+35/120
Responsable Frecuencia de Medición Valor Base	Gte Planta mensual 56%
Meta 2010	72%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 56\%$
Amarillo Verde	$56\% \leq x < 72\%$
	$x \geq 72\%$

Fuente: El autor.

Gestión de Inventarios. - En base a la filosofía de atención a clientes, crecimiento responsable, se define controlar nuestros supermercados (estanterías). Como tarea de las fábricas es el garantizar un mix adecuado de productos y también tener cambios rápidos en nuestras matrices con el fin de solo producir lo que hemos vendido. Este sistema trabaja en línea con información de stock a nivel nacional por artículo vs. la facturación o venta de dicho artículo.

4.14 Perspectiva de aprendizaje

Figura 32 Indicador Índice de Seguridad

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	Índice de Seguridad
Formula de Calculo	$100 * (\text{hh perdidas por accidentes} / \text{Total hh})$
Responsable Frecuencia de Medición Valor Base	Gte RRHH Mensual 1%
Meta 2010	0.38%
Tendencia	Roja
Semáforo	
Rojo	$x > 1\%$
Amarillo Verde	$0.38\% < x \leq 1\%$
	$x \leq 0.38\%$

Fuente: El autor.

Seguridad. - La seguridad prima en la organización y se mide las horas perdidas por accidentes de nuestro personal vs. las horas trabajadas en total. Con esto se estima controlar nuestra producción de forma responsable al cuidar de nuestros colaboradores.

Figura 1 Ficha del Indicador de Capacitación.

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	Capacitación
Formula de Calculo	# de Cursos dictados / Total Curso $\frac{3}{4}$
Responsable Frecuencia de Medición Valor Base	Planificados Gte RRHH mensual 78%
Meta 2010	90%
Tendencia	verde
Semáforo	
Rojo	$X < 78\%$
Amarillo Verde	$78\% \leq x < 90\%$
	$x \geq 90\%$

Fuente: El autor.

Capacitación. - Es una medición de cumplimiento de programas de capacitación. La capacitación técnica es base fundamental para una correcta operación de los equipos y preservación de los mismos, también se incluye la parte social y valores.

Figura 33 Indicador Incentivo Económico

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	% Incentivos Económicos.
Formula de Calculo	Valores entregados por incentivos/ Total de incentivos programados
Responsable	1500/ 4000 Dep. RR HH
Frecuencia de Medición	Mensual
Valor Base	.37.5%
Meta 2010	85%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 37.50\%$
Amarillo Verde	$37.50\% \leq x < 85\%$
	$x \leq 85\%$

Fuente: El autor.

Figura 34 Indicador Mejor Ambiente Laboral

Ficha del Indicador	
Nombre del Indicador	% Mejorar Ambiente Laboral.
Formula de Calculo	Personal Satisfecho/ N° Tota de Personal
Responsable	9/15 Dep. RR HH
Frecuencia de Medición	Mensual
Valor Base	60%
Meta 2010	90%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	$X < 60\%$
Amarillo Verde	$60\% \leq x < 90\%$
	$x \leq 90\%$

Fuente: El autor.

Figura 35 Acta de decisiones tomadas.

(LOGO EMPRESA)	ACTA DE DECISIONES TOMADAS	FORMATO: PÁGINA:
----------------	----------------------------	---------------------

EMPRESA:	metal
FECHA:	PERIODO ANALIZADO:

SITUACIÓN GENERAL OBSERVADA

ANÁLISIS					MEJORAS					
OBJETIVO	SITUACIÓN OBSERVADA	PLAN	EJECUT	RENDIM	CODIGO	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA COMPROMISO	ESTADO	OBSERVACIONES
	Periodicidad:					1. TOMADAS EN CGE ANTERIORES				
						2. TOMADAS EN EL ÚLTIMO CGE				
	Periodicidad:					1. TOMADAS EN CGE ANTERIORES				
						2. TOMADAS EN EL ÚLTIMO CGE				
	Periodicidad:					1. TOMADAS EN CGE ANTERIORES				
						2. TOMADAS EN EL ÚLTIMO CGE				

OBSERVACIONES GENERALES:

ACCIONES DEL ACTA ANTERIOR QUE HAN SIDO EJECUTADAS:

MEJORAS DETECTADAS COMO RESULTADO DE EJECUCIÓN DE ACCIONES

Fuente: El autor.

4.15 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (OBJETIVOS – MEDIDAS)

Tabla 12 Cuadro de Mando Empresa Indumuebles KR

DIRECCION ESTRATEGICA		REF	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	MEDICION	SIT. ACTUAL	META			INICIATIVA DECISION	
OBJETIVO GENERAL	META						% VARIACION	GRADO DE CUMPLIMIENTO	PLAZO		
P E R F I E N C I A V E A A	Incrementar la rentabilidad a través de ventas con herramientas de marketing y el uso correcto de los recursos, disminuyendo costos e impulsando la inversión con el fin de asegurar beneficios económicos dentro de los próximos tres años.	P1.1	Analizar el flujo de Caja	% Flujo de Caja	Anual	1%	1,10%	0,10	X ≥ 0,10	1 Año	Incrementar las ventas
		P1.2	Incremento de ventas por la implementación de nuevos productos.	% Ventas por nuevos productos	Mensual	5%	20%	15%	X ≥ 15%	1 Año	Realizar un estudio de mercado para la implementación de nuevos productos.
		P1.3	Incrementar la rotación de Inventario	% Rotación Inventario	Anual	8,29%	15%	6,71%	X ≥ 6,71%	1 Año	Incrementar la rotación del inventario ayuda con la recuperación de los recursos financieros.
		P1.4	Incrementar las ventas anuales totales	% Incremento ventas anuales	Anual	10%	40%	30%	X ≥ 30%	1 Año	Conseguir nuevos mercados
		P1.5	Disminuir el impacto de los gastos sobre las ventas.	% De gastos sobre ventas	Mensual	43,10%	20%	-23,10%	X ≥ -23,1%	6 Meses	Cumplir con los presupuestos establecidos sin gastos adicionales
P E R P E R C I V A E	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr fidelidad, a través de la atención personalizada y oportuna, a lo largo de los próximos tres años. Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr fidelidad, a través de la atención personalizada y oportuna, a lo largo de los próximos tres años.	P2.1	Mejorar el tiempo de entrega	% Cumplimiento de Fechas de entregas	Mensual	76%	85%	9%	X ≥ 9%	6 Meses	El personal debe comprometerse con el seguimiento de los despachos.
		P2.2	Medir la incrementación de la atención al Sector Público	% Nivel de Atención Sector Público	Mensual	42,85%	90%	47,15%	X ≥ 47,15%	6 Meses	Asignar personal especialmente capacitado para llegar al Sector Público.
		P2.3	Conocer la Fidelización de los Clientes	% Fidelidad de los Clientes	Anual	22,90%	15%	-7,90%	X ≥ -7,9%	1 Año	Dar una adecuada atención al cliente
		P2.4	Crear una imagen empresarial a través de la actualización de la página web	Grado de percepción en la actualización de página de web	Semanal	2,70%	5%	2,30%	X ≥ 2,3 %	6 Meses	Asignar una persona para que actualice y de seguimiento a la página.
		P2.5	Disminuir el número de facturas devueltas por parte del cliente.	% De facturas devueltas	Mensual	11,50%	5%	-6,50%	X ≥ -6,5 %	3 Meses	Establecer un responsable, previo al envío de las facturas, con el fin de una adecuada revisión.

DIRECCION ESTRATEGICA				INDICADORES	MEDICION	SIT. ACTUAL	META			INICIATIVA DECISION	
OBJETIVO GENERAL	REF	OBJETIVOS ESPECIFICOS	META				% VARIACION	GRADO DE CUMPLIMIENTO	PLAZO		
P E R P P E R O N C T E E I S R O N S A S O S	Estructurar procesos eficientes en cada una de las áreas de la empresa, los mismos que generen servicios de calidad para los clientes a través de la identificación de actividades clave que generen ventajas competitivas dentro de los próximos tres años	P3.1	Mejorar la eficiencia en los procesos logísticos y operativos.	% Eficacion en la Distribucion	Mensual	60%	75%	0,15	X ≥ 0,15%	6 Meses	Evaluar al personal encargado en el proceso para determinar falencias y corregirlas.
		P3.2	Monitorear el grado de cumplimiento de las metas establecidas en cada área.	% De cumplimiento de metas por área.	Trimestral	50%	80%	30%	X ≥ 30%	2 Años	Crear planes de incentivos en cada una de las áreas por cumplimiento de metas.
		P3.3	Cumplir con la disposición del Servicio Rentas Internas (SRI)	% Declaracion sin inconvenientes	Anual	33%	100%	67%	X ≥ 67%	1 Año	Socializar con el personal contable, las disposiciones legales y la periodicidad de su cumplimiento.
		P3.4	Reducir el impacto de los costos por defectos sobre las ventas.	% De costos por defectos	Anual	4,85%	2%	-2,85%	X ≥ -3,4%	1 Año	Crear conciencia en los empleados sobre las consecuencias en el incumplimiento del proceso adecuado.
C R E C I D E P M E R E A C N R T T O L V I O L A Y L O	Mantener un Recurso Humano capacitado al mejor nivel, aportando con sus conocimientos, habilidades y destrezas a la gestión empresarial, manteniéndose identificados y motivados dentro de la empresa, a lo largo de los tres años	P4.1	Desarrollar y potencializar las destrezas, habilidades y conocimientos del personal	% Personal capacitado	Mensual	75%	90%	15%	X ≥ 15%	6 Meses	Realizar evaluaciones al personal de todos los departamentos para conocer los conocimientos obtenidos en las capacitaciones.
		P4.2	Implementar un programa de incentivos a los trabajadores con el fin de crear compromiso.	% Incentivos Economicos	Mensual	37,50%	85%	48%	X ≥ 48 %	Anual	Realizar un programa de incentivos económicos por el cumplimiento de la meta establecida.
		P4.3	Crear un mejor ambiente laboral	% Mejorar Ambiente Laboral	Mensual	60%	90%	30%	X ≥ 30 %	6 Meses	Crear un ambiente libre, donde la counicación fluya.
		P4.4	Mejorar le grado de conocimiento del personal sobre la empresa y funciones a realizar	%Personal inducido en funciones de su cargo.	Trimestral	73,30%	90%	17%	X ≥ 17 %	6 Meses	Convocar al personal a reuniones para establecer de supuestos cambios.

Fuente: El Autor.

CONCLUSIONES

- Por medio del análisis de la situación actual, se determinó que los procedimientos establecidos dentro de la empresa no se encuentran claramente definidos y generan confusión para el buen desarrollo del servicio, lo cual genera costos operativos excesivos y falta de flexibilidad para adaptarse a cambios constantes dentro del sector en el cual se maneja.
- Los objetivos estratégicos se formularon de una manera detallada y se establecieron indicadores de gestión que servirán como herramienta de medición para establecer un control del cumplimiento en la empresa Indumuebles Kr.
- Se elaboraron cuadros de mando integral de forma llamativa y dinámica a nivel de cada departamento, permitiendo a la gerencia analizar los indicadores y evaluar el proceso o la mejora de la empresa. Esto permitirá que la estrategia se difunda y sea aplicada por todos los miembros de la organización, de forma que puedan contribuir para alcanzar los objetivos de la estrategia reflejada en el Cuadro de Mando Integral.
- El análisis de las perspectivas del cuadro de mando Integral, permitió realizar la actualización del FODA institucional de la empresa Indumuebles Kr.
- La perspectiva proceso interno del cuadro de Mando Integral permitió, conocer a la Gerencia que dentro del indicador Declaraciones de Impuestos relacionadas al área tributaria; 8/12 declaración estaban realizadas fuera de su fecha de vencimiento generando multas, intereses y un déficit para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda nombrar en la empresa Indumuebles Kr un consejo administrativo encargado de manejar el cuadro de mando integral, para evitar que existan modificaciones o alteraciones en los indicadores. Además de realizar un control constante de los procesos, se debe buscar oportunidades de mejoras y desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados.
- Considerar al Cuadro de Mando Integral como la herramienta óptima, eficaz y adaptable a la empresa Indumuebles KR, la misma que ofrece importantes beneficios en cada área de la empresa, al proporcionar estrategias útiles para el logro de objetivos y metas planteadas, por ende, el éxito financiero esperado
- Llevar a cabo las estrategias propuestas para la cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, poniendo énfasis en procesos internos, pues están adaptados a las necesidades del negocio y generaran eficiencia operativa y financiera, reduciendo tiempo y gastos dentro de la empresa Indumuebles KR.
- Difundir la filosofía empresarial a todo el personal de la empresa Indumuebles KR, con el fin de crear identidad empresarial, y a la vez, que sea comprendida eficientemente.
- La gerencia debe difundir la estrategia de las perspectivas a todos los miembros de la organización, de forma que puedan contribuir para alcanzar los objetivos de la estrategia reflejada en el Cuadro de Mando Integral.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, J. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 20-35.
- Ares, C. (2016). La responsabilidad social empresaria y la dirección estratégica en las empresas. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 48-58.
- Blanco, M. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 2-21.
- Bojórquez, J. L. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013)*, 1–9. Obtenido de <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, Vol. 38 (Nº 51).
- Caluña, A. (2017). Diseño de un modelo de gestión con base en el cuadro de mando integral (balanced scorecard) para el gobierno autónomo descentralizado municipal de Mocha, provincia de Tungurahua. *SPOCH*.
- De Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Fernandes, A. (2018). Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal. (*Doctoral dissertation*).
- García, J., & Muyulema, Á. (2015). Diseño del cuadro de mando integral o (Balanced scorecard) para la compañía de transporte pesado "Lamance" S.A. de la provincia de Cotopaxi. *Universidad Técnica de Cotopaxi*.
- García, J., Duràn, S., Parra, M., & Màrceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Repositorio CUC*.

- González, M., & Cruz, Y. (2016). La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 1-9.
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 15-22.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DC: McGRAW-HILL.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). "The balanced scorecard- Measures that drive performance". *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., Norton, D., & Santapau, A. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- León, L., & Santiago, N. (2018). Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. *Master's thesis, Quito*.
- Llivipuma, M., Á. J., & Zurita, C. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 120-144.
- López, J., & Martín, L. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas.
- Luna, A. (2010). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pérez, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 19-28.
- Quintero, J., López, E., Rivero, & K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur. *Revista Universidad y Sociedad*, 160-167.
- Vargas, A., Ramírez, J., Roldán, A., & Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las

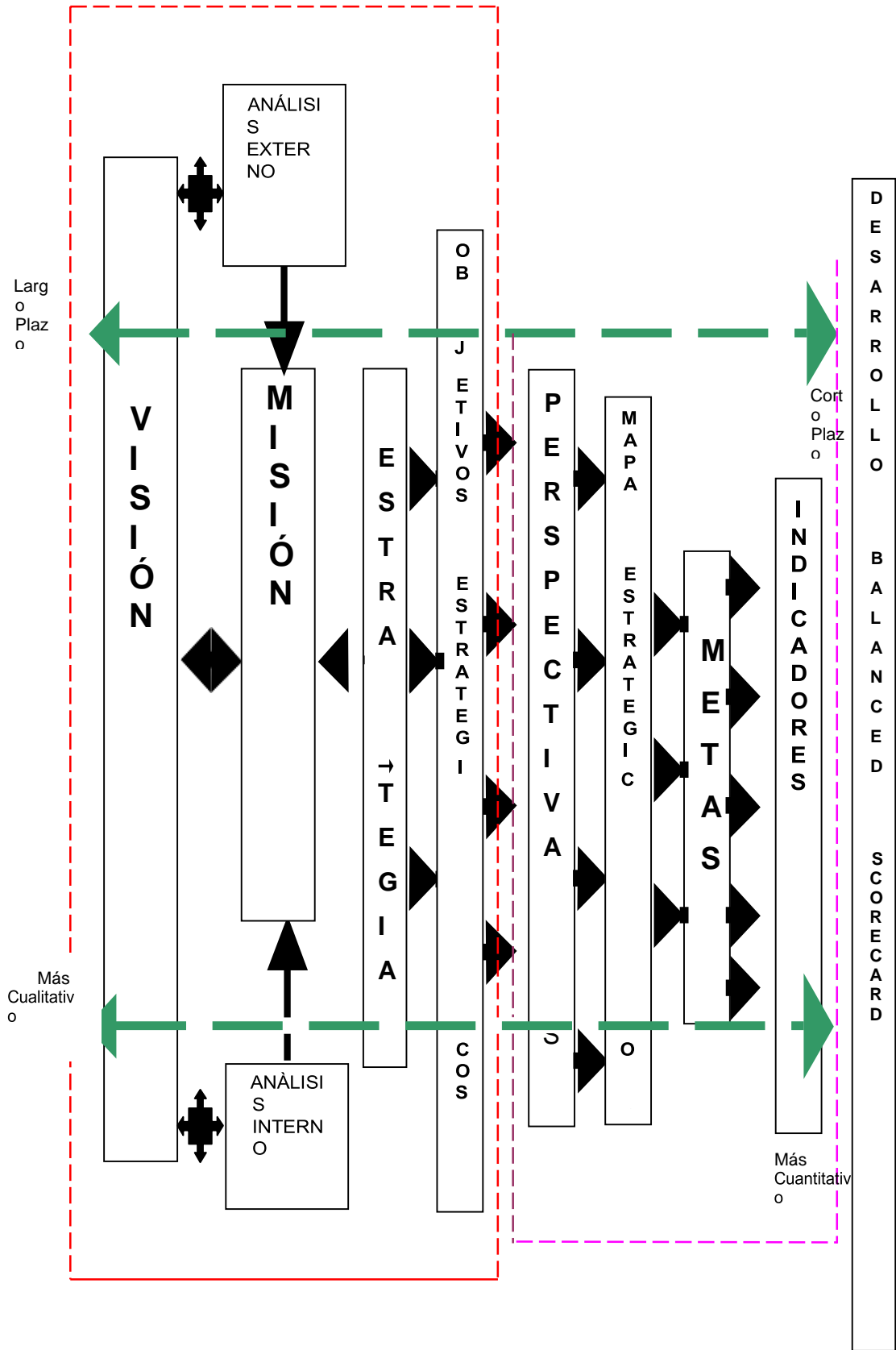
organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 116-122.

Vásquez, V. (2016). Diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el registro de la propiedad del cantón Riobamba. *ESPOCH*.

Villasmil, M. (2016). Visión estratégica de la responsabilidad social empresarial. *Dictamen Libre*, 95-107.

ANEXOS

Estructura de Cuadro de Mando Integral



HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS

EMPRESA	Indumuebles KR
FECHA DE ELABORACIÓN	26-abr-11
RESPONSABLE	EQUIPO CLAVE

DETALLE DE ACTIVIDADES:

A. DEBE INCLUIR LAS SIGUIENTES CUESTIONES BÁSICAS:

Principios:

¿Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?

Visión

1. Debe tener dimensión de tiempo
2. Debe ser integradora
3. Debe ser positiva y alentadora
4. Debe proyectar sueños y esperanzas, pero a la vez ser lo más realista posible
5. Debe incorporar valores e intereses comunes
6. Debe usar un lenguaje enaltecedor
7. Debe permitir que se cree sinergia

B. FORMULACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL DE VISIÓN Y PRINCIPIOS:

Basándose en los ejemplos señalados y a las respuestas seleccionadas por todos enuncie los enunciados para su empresa.

1. Principios

- a. Trabajo en equipo
- b. Innovación
- c. Responsabilidad Social
- d. Liderazgo, a través del ejemplo y la motivación
- e. Servicio al cliente

2. Visión

Fuente: El autor.

HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

EMPRESA	Indumuebles KR
FECHA DE ELABORACIÓN	27-mar-2020
RESPONSABLE	EQUIPO CLAVE

DETALLE DE ACTIVIDADES:

A. INTERROGANTES BÁSICAS:

1. Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos?
Es una organización fabricante y comercializadora.
2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos?
Para ser una empresa rentable ahora y en el futuro.
3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?
Productos y soluciones de acero.
4. Clientes: ¿Para quién?
Constructores
Distribuidores
Industria metalmecánica y agroindustria
Sector Público
5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?
Amplia gama de productos.
Servicio de Instalaciones
Asesoramiento en ingeniería.
6. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
Construcción (Industrial, comercial y residencial)
Agroindustria (Invernaderos)
Exportación.
7. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
Plantas Industriales
Personal Técnico especializado
Materia Prima adecuada
8. Gestión: ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? (incluye preocupación por el medio ambiente y clima laboral)

Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Medio Ambiente, Clima laboral, Indicadores)

B. FORMULACIÓN DE MISIÓN:

1. Basándose en los ejemplos señalados y a las respuestas de las preguntas anteriores enuncie una Misión para su Organización.

MISION ANTERIOR

Ser una organización líder, ágil, innovadora, muy eficiente y productiva, de excelente calidad en la fabricación y comercialización de productos de acero y sistemas metálicos para la industria, construcción y agroindustria, acompañado del mejor servicio a nuestros clientes.

NUEVA MISION

Producir y Comercializar la más amplia gama de productos y soluciones de acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

C. FORMULACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS:

SOLIDEZ
CALIDAD
SERVICIO
PRODUCTIVIDAD
GAMA DE PRODUCTOS

	MATRIZ FODA: DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS
--	---

EMPRESA: Indumuebles KR
FECHA: 26-abr-2020
RESPONSABLE: EQUIPO CLAVE

A. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 Crecimiento de la cultura del uso del acero 2 Acuerdos Comerciales Regionales 3 Mayor estabilidad económica 4 Inversión de gobiernos municipales. 5 Mercado de la construcción en crecimiento 6 7	1 Escasez de acero 2 Inestabilidad política y social e inseguridad jurídica 3 Déficit fiscal y en la Balanza Comercial 4 Altas tasas de interés 5 Nuevos competidores 6 7
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Mezcla de productos 2 Imagen de la empresa 3 Buenas relaciones con los proveedores 4 Infraestructura y equipos básicos 5 Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental 6 7	1 Falencia en atención al cliente y servicio post-venta 2 Falta de investigación de mercado 3 Falta de seguimiento a la gestión 4 Falta de planificación estratégica 5 Comunicación interna deficiente 6 Falta de trabajo en equipo 7 Baja motivación del personal 8 Falta de innovación de productos

B. DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Relación de O y A	NÚMERO	TEMAS ESTRATÉGICOS
Con Fortalezas: FO y FA		
F: 1 ,2,4,5 O:1,2,4,5 A:5	1	DISEÑAR PLAN DE MARKETING (POTENCIAR MARCAS)
F: 1,2,5 O:4	2	FORTALECER LA ATENCION A ENTIDADES PUBLICAS
F: 1,2,3,4 O:1,5 A:1,4,5	3	ASEGURAR PROVISION DE ACERO (ALIANZAS, CONVENIOS, ACUERDOS)
F:2 A:4	4	FORTALECER ALIANZAS CON ENTIDADES FINANCIERAS
F:2 A:4	5	REDUCIR COSTO FINANCIERO
Con Debilidades: DO y DA		
D:1 ,2,6 O:1, 4,5 A: 5	11	ENFOQUE A LA ATENCION AL CLIENTE Y SERV. POSTVENTA
D:1,2 O:2,3,5 A:3,5	12	FORTALECER ALIANZAS CON CLIENTES (firma de convenios de apoyo mutuo)
D:2,3,4 O:1,4,5 A:5	13	DISEÑAR PLAN DE MARKETING (Estudio de mercado)
D: 1,3,4,5,6,7 O:2,3 A:4,5	14	DAR SEGUIMIENTO A GESTION
D: 1,3,4,5,6,7,8 O:2,3 A:4,5	15	REVISAR PLANIFICACION ESTRATEGICA
D: 1,2,3,5,6,7 O:5 A:5	16	DISEÑAR E IMPLANTAR METODOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ
D:1,3,4,5,6,7 O:2,5 A:5	17	MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL (charlas, mingas, talleres, integración)
D:1,3,4,5,6,7 O:5 A:1,5	18	DISEÑAR ESQUEMA DE SUELDOS VARIABLES
D:2,8 O: 1,4,5 A: 5	19	INNOVACION DE PRODUCTOS
D:4,6,7 O:5 A: 5	20	DESARROLLAR PLAN DE CARRERA PARA PUESTOS CLAVES
D:2,3,4 O: 1, 4,5 A: 5		INCREMENTAR LAS VENTAS
D:2,3,4 O: 1, 4,5 A: 5		MEJORAR MARGEN DE CONTRIBUCION

		INTERNA	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNA		Mezcla de productos Imagen de la empresa Utilizacion de Sistema Contable Buenas relaciones con los proveedores Infraestructura y equipos básicos Capacitacion constante al personal contable Excelente concexion de internet.(fibra optica)	Falencia en atención al cliente y servicio postventa Falta de investigación de mercado Falta de personal contable Falta de seguimiento a la gestión Falta de planificación estratégica Comunicación interna deficiente Falta de trabajo en equipo Baja motivación del personal Falta de innovación de productos
		FO	DO
OPORTUNIDADES	Crecimiento de la cultura del uso del metal en los muebles.	Diseñar plan de marketing (Potenciar marcas)	Incrementar las Ventas.
	Variiedad de nuevos colores de tableros de melamina.	Asegurar provisión de materia prima (alianzas, convenios, a	Fortalece alianzas con clientes (firmas de convenios)
	Acuerdos Comerciales Regionales	Reducir costo financiero	Diseñar plan de marketing (Estudio de Mercado)
	Reduccion del Iva	Consolidar informacion contable de forma eficiente.	Contratacion de personal contable.
	Obligacion del Uso de Facturacion Electronica	Fomentar las ventas con instituciones publicas.	Innovación de Productos
	Inversión de gobiernos municipales.	Optimizacion del factor tiempo para tramites contables.	Enfoque a la atención al cliente y serv posventa
	Facilidad de tramites en linea SRI.		Mejorar margen de contribución
	Mayor estabilidad económica		
AMENAZAS		FA	DA
	Escasez del metal para la elaboración de los muebles.	Fortalecer alianzas con entidades financieras	Mejorar el ambiente laboral (charlas, mingas, talleres)
	Escasez de los nuevos colores de tablero de melamina	Fortalecer la atención a entidades publicas	Diseñar esquemas de sueldos variables.
	Inestabilidad política y social e inseguridad jurídica	Evitar pago multas pecunarias.	Dar seguimiento a Gestión
	Déficit fiscal y en la Balanza Comercial		Desarrollar plan de carrera para puestos claves.
	Incremento de Impuestos		Diseñar e implementar métodos de comunicación interna eficaz
	Nuevas reformas tributarias		
	Altas tasas de interés		
Nuevos competidores			

	HOJA DE DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS
--	--

EMPRESA: Indumuebles KR

FECHA: 26/04/2020

RESPONSABLE: Equipo clave

TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA			
	F	CL	I	D
1.- PLAN DE MARKETING (POTENCIAR MARCAS)		X		
2.- FORTALECER LA ATENCIÓN A ENTIDADES PUBLICAS		X		
3.- ASEGURAR PROVISION DE ACERO (ALIANZAS, CONVENIOS, ACUERDOS)			X	
4.- FORTALECER ALIANZAS CON ENTIDADES FINANCIERAS			X	
5.- REDUCIR EL COSTO FINANCIERO	X			
6.- FORTALECER LA ATENCION AL CLIENTE Y SERV. POSTVENTA		X		
7.- FORTALECER ALIANZAS CON CLIENTES (firma de convenios de apoyo mutuo)		X		
8.- DAR SEGUIMIENTO A GESTION			X	
9.- REVISAR PLANIFICACION ESTRATEGICA			X	
10.- DISEÑAR E IMPLANTAR METODOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ				X
11.- MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL (charlas, mingas, talleres, integración)				X
12.- DISEÑAR E IMPLANTAR UN ESQUEMA DE SUELDOS VARIABLES				X
13.- INNOVAR LOS PRODUCTOS			X	
14.- DESARROLLAR PLAN DE CARRERA PARA PUESTOS CLAVES				X
15.- INCREMENTAR LAS VENTAS	X			
16.- MEJORAR MARGENES DE CONTRIBUCION	X			
17.- MEJORAR LA CAPACITACION DEL PERSONAL.				X
18. ESTUDIO DE MERCADO			X	

F: financiera

CL: Cliente

I: Procesos Internos

D: Aprendizaje y Crecimiento