



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN CON EL BALANCED
SCORE CARD EN LA DISTRIBUIDORA "RIOPLASTIC" EN LA CIUDAD
DE SANTA ROSA.

MOSQUERA ALVARADO NATHALY CAROLINA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN CON EL BALANCED
SCORE CARD EN LA DISTRIBUIDORA "RIOPLASTIC" EN LA
CIUDAD DE SANTA ROSA.

MOSQUERA ALVARADO NATHALY CAROLINA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN CON EL BALANCED SCORE CARD
EN LA DISTRIBUIDORA "RIOPLASTIC" EN LA CIUDAD DE SANTA ROSA.

MOSQUERA ALVARADO NATHALY CAROLINA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TELLO MENDOZA MARIO DAVID

MACHALA, 28 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA
28 de agosto de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Desarrollar un modelo de gestión con el balanced score card en la distribuidora "RIOPLASTIC" en la ciudad de Santa Rosa., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



TELLO MENDOZA MARIO DAVID

0702174806

TUTOR - ESPECIALISTA 1



JAYA PINEDA IDDAR IVAN

0702599861

ESPECIALISTA 2



MORENO LOAIZA CARLOS HERNAN

1102365242

ESPECIALISTA 3

Urkund Analysis Result

Analysed Document: urkund.docx (D54792151)
Submitted: 8/13/2019 4:01:00 AM
Submitted By: ncmosquera_est@utmachala.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, MOSQUERA ALVARADO NATHALY CAROLINA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Desarrollar un modelo de gestión con el balanced score card en la distribuidora "RIOPLASTIC" en la ciudad de Santa Rosa., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 28 de agosto de 2019



MOSQUERA ALVARADO NATHALY CAROLINA
0750202863

Resumen

La presente investigación es parte del proceso de titulación para obtener el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas; se planteó como objetivo general diseñar un modelo de gestión con el BSC en la distribuidora RIOPLASTICO de Santa Rosa. La metodología de la investigación fue de carácter descriptivo iniciando con una investigación exploratoria para el descubrimiento de la problemática, se utilizaron como técnicas de investigación la observación directa no estructurada, la revisión documental y el registro de hallazgos; el estudio se realizó en cuatro fases empezando por la exploración, el diagnóstico, el diseño del BSC y la elaboración de acciones dinamizadoras para su aplicación. Los resultados obtenidos describieron a RIOPLASTICO como una empresa bien encaminada en su gestión pero deficiente en cuanto a la aplicación de técnicas para apoyar la toma de decisiones, por lo cual ha sido necesario usar el BSC para implementar indicadores de evaluación en cada perspectiva. Se ha concluido que la herramienta gerencial BSC es sencilla de aplicar y adaptar en PYMES como la estudiada, por lo tanto sus repercusiones en la comercialización de productos le permitirá mejorar, crecer en el mercado y alcanzar las metas planteadas; por lo que ha sido necesario también incrementar la cultura organizacional con capacitaciones a los trabajadores, así puedan brindar la debida importancia.

Palabras clave: modelo de gestión, BSC, indicadores, comercialización.

Abstract

This research is part of the titling process to obtain the degree of Commercial Engineering with a mention in Business Administration; The general objective was to design a management model with the BSC in the RIOPLASTICO distributor in Santa Rosa. The research methodology was descriptive in nature, beginning with an exploratory investigation for the discovery of the problem, the unstructured direct observation, the documentary review and the record of findings were used as research techniques; The study was carried out in four phases, beginning with the exploration, diagnosis, design of the BSC and the development of dynamic actions for its application. The results obtained described RIOPLASTICO as a company well aimed at its management but deficient in the application of techniques to support decision making, so it has been necessary to use the BSC to implement evaluation indicators in each perspective. It has been concluded that the BSC management tool is simple to apply and adapt in SMEs like the one studied, therefore its repercussions on the commercialization of products will allow it to improve, grow in the market and achieve the goals set; Therefore, it has also been necessary to increase the organizational culture with training for workers, so that they can provide due importance.

Keywords: management model, BSC, indicators, marketing

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. DESARROLLO	3
1.1 Fundamentación conceptual	3
1.2 Metodología de la investigación	6
1.3 Resultados	6
1.3.1 Reactivo práctico.	6
2. CONCLUSIONES	10
BIBLIOGRAFÍA	11
ANEXOS	13

INTRODUCCIÓN

El mercado actual experimenta cambios de una manera acelerada, lo que lo vuelve impredecible e inestable para las empresas que deben responder de manera rápida ante estas situaciones y muchas veces lo hacen aplicando herramientas gerenciales (Mora, Duran, & Zambrano, 2016). En la actualidad el emprender en un negocio necesita muchos más esfuerzos que si se realizara hace algunos años atrás, pues muchas de las veces no se busca maximizar los beneficios sino sobrevivir en el entorno.

La mejora continua en las empresas es una temática que se involucra en el día a día y se trata de alcanzar a través de la aplicación de herramientas de diagnóstico y sistemas informativos, en pro de la mejora de la toma de decisiones (Tundidor, Nogueira, Medina, & Serrate, 2018). Son diferentes las bibliografías que hablan de una variedad de herramientas gerenciales pero su aplicación está orientada muchas de las veces a satisfacer necesidades específicas de las organizaciones que las solicitan desarrollar, pero también existen herramientas universales que se adaptan a todo tipo de empresas.

La importancia de las PYMES en el Ecuador como motor generador de riquezas económica es alta y para la gestión eficiente y generalizada de estas organizaciones se hace uso del Balanced Scorecard (BSC) (Álvarez, Chazi, & Quisiguiña, 2019). La toma de decisiones es un acto crucial hasta para la empresa más grande del mundo, es por ello que fundamentar el porqué de las decisiones a través de herramientas que procesen y presenten conglomerados de información resulta beneficioso.

La empresa RIOPLASTICO dedicada a la producción y comercialización de productos plásticos, inició como un emprendimiento en el año 2000X dedicado solamente a la comercialización en Santa Rosa realizando compras en Quito, luego en Machala, y por la desigualdad de condiciones en los precios se gestionó la compra a proveedores de Milagro. La aceptación de los productos impulsó a la creación de la empresa productora y surgieron los plásticos PL.

En la actualidad la empresa cuenta con una alta participación en el mercado de Santa Rosa debido a que su estructura de costos es baja y los productos mantienen una excelente calidad, lo que permite ofrecer mejores productos a un mejor precio que la competencia.

A lo largo de los años esta empresa ha estado con mira en el crecimiento tendencial, pues han necesitado aumentar la cantidad de vehículos para el transporte de mercadería y así mismo la capacidad de éstos.

Al momento la empresa labora bajo la gestión de Mauricio López y están encaminados a construir un galpón e incrementar la capacidad operativa y de producción. La misión de la empresa es ofrecer productos plásticos de calidad y resistencia a precios cómodos para la provincia de El Oro. La visión que se han planteado es incursionar con una bodega de almacenamiento en otro cantón para cubrir más mercado en la provincia, llegando a lugares de difícil acceso.

La empresa cuenta con tres departamentos

Departamento de ventas: vendedor uno y vendedor dos

Departamento de logística: operador uno y operador dos

Departamento de contabilidad: contado

De esta forma se ha planteado como problema de investigación la implementación de un modelo de BSC puede acelerar la toma de decisiones en RIOPLASTICO. La relevancia de la presente investigación radica en el crecimiento en ventas y participación de mercado de una PYMES a través de la aplicación de herramientas gerenciales como parte de una propuesta integral según el diagnóstico de su situación actual. Se utilizó una metodología de investigación descriptiva y se aplicó como técnicas de investigación para la recopilación de datos la entrevista y la observación directa.

Objetivo general : Diseñar un modelo de gestión con el BSC en la distribuidora RIOPLASTICO de Santa Rosa

Objetivos específicos: Implementar de manera inmediata un modelo de gestión con el BSC, para la distribuidora RIOPLASTICO de Santa Rosa; Determinar las acciones dinamizadoras para la toma de decisiones del modelo BSC.

1. DESARROLLO

1.1 Fundamentación conceptual

Las empresas por el hecho de estar constituidas necesitan de aplicar algún modelo de gestión para ejecutar sus actividades cotidianas, ya sea de forma técnica o empírica. La administración empírica en la actualidad se sigue realizando, sin el establecimiento de controles ni medidas del progreso, por lo que este tipo de empresas a duras penas se suelen sostener en los mercados y al poco tiempo terminan desapareciendo. En esta investigación se va a analizar un modelo de gestión universal para crear una propuesta y mejorar la gestión de una empresa.

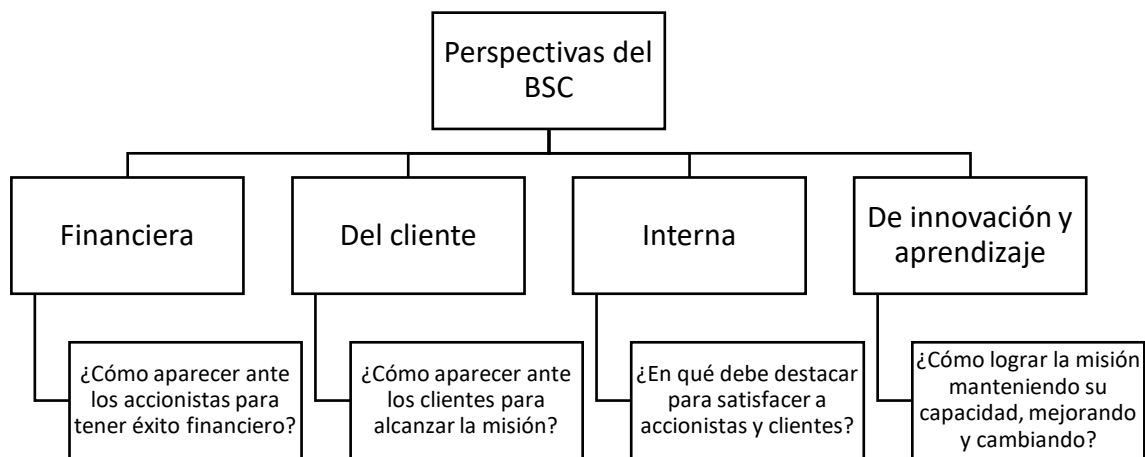
Un modelo de gestión es la manera en la que se administra una institución, de éste depende el éxito y por ello se crean cada vez nuevos modelos que permitan establecer controles y se generen pautas para la toma de decisiones (Soler, Betancourt, & Andrade, 2016). La gestión es un proceso que además de encaminar y direccionar el talento humano, uso de recursos y actividades diarias, brinda pautas para saber si se está haciendo de manera cualitativa y cuantitativa.

El BSC o también conocido como Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial que busca alcanzar la misión y visión operando a través de objetivos estratégicos consolidando los aspectos fundamentales de la empresa, según Fernández y González et al (como se citó en Quispe, Padilla, Telot, & Nogueira, 2018). Esta herramienta realiza un análisis integrador, de esta manera los beneficios están orientados en el crecimiento institucional.

Según Sánchez, Vélez y Araújo (2016) esta herramienta se aplica en cualquier empresa de los distintos sectores, es decir, independientemente de la actividad comercial a la que se dediquen, pero aun así, su implementación en las pequeñas empresas es muy baja. Esto nos indica que en estas empresas existe una baja cultura organizacional ya que se manejan a través del empirismo y no aplican una herramienta que es considerada relativamente falta de graficar.

Los autores Amat, Banchieri y Campa (2016) manifiestan que cuando empezaron a surgir las empresas se medía el desempeño únicamente con apoyo en el sistema contable financiero que les hacía perder la oportunidad de gestionar el valor agregado; es por ello que Kaplan y Norton (como se citó en Amat, Banchieri y Campa, 2016) integran tres enfoques más para la evaluación de las organizaciones tomando en consideración a los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

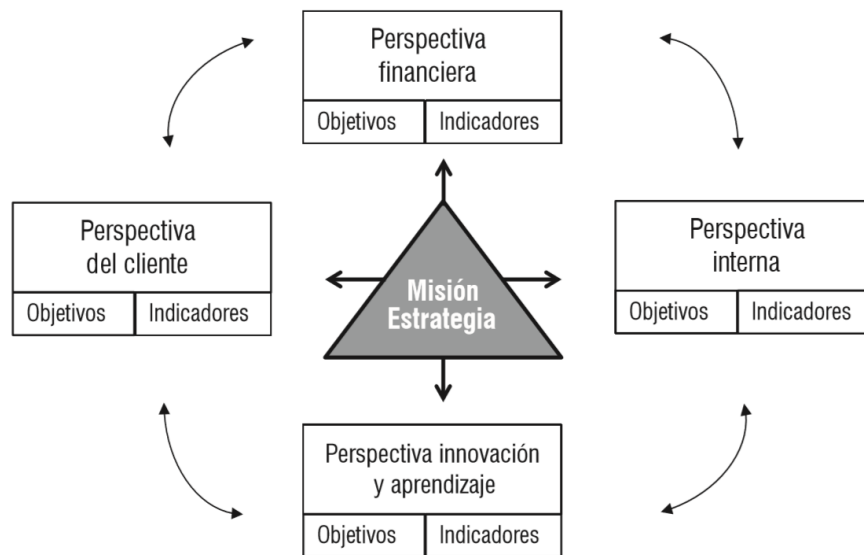
Figura 1. Clasificación de las perspectivas del BSC



Fuente: Sánchez, Vélez y Araújo (2016)

Los autores Sánchez, Vélez y Araújo (2016) exponen la presentación del BSC en forma de una matriz donde detallan el objetivo de cada indicador a implementar. Es decir, el uso del BSC dentro de las empresas permite tener una visión más amplia de la gestión según cuatro perspectivas pero aún posee otro beneficio que es la presentación gráfica para la mejor comprensión de las estrategias.

Figura 2. Modelo de BSC tradicional



Fuente: Sánchez, Vélez y Araújo (2016)

Es importante utilizar el BSC porque genera información valiosa en todas las empresas, permite el desarrollo sostenible de las estrategias institucionales a partir de una mejor organización entre los distintos actores como los directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos (Jiménez, Lema, & Larrea, 2017). La información es un recurso importante en la actualidad, el mismo que se debe saber generar y usar en la toma de decisiones.

Los Bhagwat y Sharma (como se citó en Arango, Ruiz, Ortiz y Zapata, 2017) adoptan en una distribuidora el modelo de gestión a través de la implementación del BSC como medidor del desempeño de la cadena de suministro y relacionando con el factor tiempo y como variable de estudio el transporte y ruteo. La importancia de la aplicación de esta herramienta en empresas de este tipo radica en mejorar la relación con los clientes a través de la entrega a tiempo planificada.

Como parte de la propuesta de la presente investigación se pretende implementar el BSC en la empresa RIOPLASTICO, de forma en que pueda mejorar su gestión y medir el desempeño de la misma a través de indicadores. El análisis exploratorio inicial demostró que esta empresa tiene fundamentos administrativos medio técnicos, y que aspiran a mejorar y crecer en cuanto a la comercialización de productos plásticos aplicando herramientas gerenciales.

1.2 Metodología de la investigación

Se aplicó una metodología de investigación descriptiva para exhibir el conocimiento en tiempo y espacio a partir de la observación y registro de hallazgos, aplicando según Rojas (2015) indagaciones para reconocer qué es el BSC, cómo se lo elabora, dónde se lo aplica, cuándo puede implementarse, y específicamente adaptarlo en un caso de estudio donde la empresa observada es RIOPLASTICO. Se ejecutó un trabajo de campo para el levantamiento de información de la empresa, mientras que para la fundamentación teórica se realizó la revisión bibliográfica de artículos de revistas científicas. Las fases incurridas para el desarrollo del presente estudio se detallan a continuación.

- 1) Estudio exploratorio para la definición del problema de investigación y su aplicación en la empresa RIOPLASTICO.
- 2) Diagnóstico situacional y análisis de las perspectivas para la creación de indicadores de evaluación de la gestión de la empresa RIOPLASTICO.
- 3) Diseño del BSC según la estrategia organizacional para el cumplimiento de las perspectivas de la empresa RIOPLASTICO.
- 4) Elaboración de las acciones dinamizadoras para la aplicación del BSC en la empresa RIOPLASTICO.

1.3 Resultados

1.3.1 *Reactivo práctico.* ¿De qué forma la implementación de un modelo BALANCED SCORECARD puede acelerar la toma de decisiones en una empresa? Encuentre una empresa de su localidad que le permite poner en práctica la interrogante antes mencionada.

La empresa RIOPLASTICO tiene una alta participación del mercado en los cantones Santa Rosa, Arenillas y Pasaje; la comercialización de fundas plásticas ha crecido con el tiempo y se han logrado posicionar con productos relativamente de mejor calidad que la competencia y a precios accesibles. Esta forma de comercializar hace que la rotación de

inventarios sea alta, pese a que no lleva un registro detallado ni sistematizado de las unidades vendidas por cliente.

El reflejo de la correcta gestión y rotación de inventarios se evidencia al realizar un análisis histórico, pues el que empezó como emprendimiento familiar ahora es un negocio que aspira a crecer en infraestructura, cantidad de vehículos y personal de trabajo para los próximos cinco años. A la actualidad la empresa posee tres camiones para la distribución de plásticos, cuando había empezado con uno hace diez años. Se está planeando construir un galpón para aumentar la capacidad de almacenamiento, todo esto con recursos propios de la empresa.

Además, RIOPLASTICO tiene una relación muy buena con la banca y siendo una PYMES tienen beneficios como para adquirir préstamos de producción que entregan a empresas grandes. Actualmente la empresa posee una gerencia familiar, se ha aplicado el análisis financiero y se trata de gestionar los recursos en función de técnicas de producción más limpia, pues la familia ha dedicado parte de sus estudios a la Administración de Empresas.

El diagnóstico situacional de la empresa es alentador, posee muchas aspiraciones en el largo plazo, lo que denota una buena cultura organizacional. Sin embargo, RIOPLASTICO no ha hecho uso del BSC, herramienta que es indispensable en las PYMES por su fácil aplicación y también por permitir integrar varias perspectivas. La adaptación de esta herramienta es imperante, pues la cantidad de información que posee la empresa al ser procesada y medida de forma conjunta puede otorgarle mayores beneficios y hacer que logre alcanzar sus metas más rápido.

Previo a la elaboración del gráfico del BSC, se ha identificado en una matriz los indicadores a evaluar en cada perspectiva:

Cuadro 1. Análisis e indicadores de las perspectivas del BSC

P	Indicador	Descripción	Medida
F I N A N Z A	Venta por producto	Indica el volumen de venta de cada producto	Ventas X/Ventas
	Nuevos clientes	Indica la cantidad de nuevos clientes captados	# Nuevos clientes
	Liquidez	Muestra la capacidad de cancelar las deudas en el corto plazo	A. Corriente/P. Corriente
	Capital de trabajo	Muestra el capital disponible inmediato para trabajar	A. Corriente-P. Corriente
C L I E N T E	Satisfacción del cliente	Indica el nivel de aceptación de los productos	Nivel de satisfacción del cliente
	Promedio de unidades	Indica el promedio de ventas por recorrido	Ventas/# Recorridos
	Calidad del producto	Indica la cantidad de productos defectuosos	U. Devueltas/U. Vendidas
	Posicionamiento de precios	Relaciona el nivel de precio fijado contra el mercado	P. Venta/P. Prom. Mercado
P R O C E S O S	Innovación	Indica la cantidad de nuevos productos que se lanzan	# Nuevos productos
	Eficiencia del ruteo	Indica la cantidad de clientes atendidos	C. Atendido/C. en Ruta
	Marca propia	Relaciona la venta de productos propios con otros productos	Venta P. Propios/Ventas
	Eficiencia del transporte	Muestra la cantidad de veces que no hubo stock	# Recorridos sin stock/# Recorridos
A P R E N D I S A J E	Productividad	Indica las ventas por empleado	VentasxEmpleado/Meta Ventas
	Fidelidad de empleados	Muestra el tiempo de trabajo por empleado	# Meses laborando por empleado
	Sugerencias	Muestra la participación activa de los empleados	# Sugerencias por empleado
	Satisfacción laboral	Indica el nivel de satisfacción del cliente interno	Nivel de satisfacción del empleado

Posteriormente se elabora de manera gráfica la relación entre las cuatro perspectivas, estableciendo los objetivos de cada indicador:

Figura 3. BSC de RIOPLASTICO



2. CONCLUSIONES

De la presente investigación se ha permitido implementar un modelo de gestión de BSC desde cuatro perspectivas con la aplicación de cuatro indicadores con objetivos específicos para evaluar el seguimiento de cada perspectiva, brindando un total de dieciséis ítems para someter a evaluación. La aplicación de este método de gestión permitirá tener una mejor toma de decisiones en la empresa RIOPLASTICO, por lo cual se espera optimizar la comercialización de productos.

Como parte de la implementación del BSC se ha permitido concluir que las acciones dinamizadoras a adoptar; realizar capacitaciones con expositores externos sobre el uso de esta herramienta, además generar una base de datos para ingresar información histórica, y crear documento para la evaluación de indicadores a través del uso de las fórmulas antes construidas ...Ver Cuadro 1...

De la presente investigación es posible concluir que RIOPLASTICO como objeto de estudio es una empresa que necesariamente debe implementar el BSC como herramienta gerencial ya que su toma de decisiones puede ser más efectiva si considera todas las perspectivas de manera integral y las somete a un proceso de evaluación histórico, generando una referencia para el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J., Chazi, B., & Quisiguiña, G. (2019). Implementación de un modelo de Balanced Scorecard para las PYMES. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-18. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/balanced-scorecard-pymes.html>
- Amat, O., Banchieri, L., & Campa, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El caso del Grupo Alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 25-36. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90943602003.pdf>
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L., & Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 25(4), 707-720. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/772/77254022014.pdf>
- Jiménez, E., Lema, L., & Larrea, J. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Revista Publicando*, 12(2), 640-657. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/746/769>
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. doi:<https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Quispe, A., Padilla, M., Telot, J., & Nogueira, D. (2018). Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 67-77. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii08118.pdf>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balances Scorecard para emprendedores: Desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de*

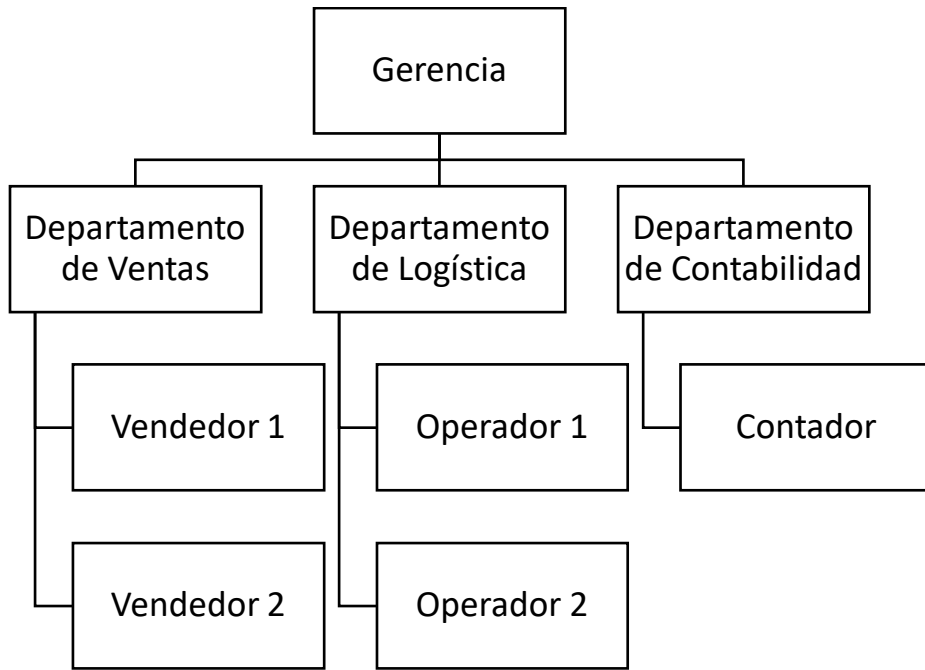
Ciencias Económicas, XXIV(1), 37-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>

Soler, R., Betancourt, V., & Andrade, R. (2016). Cuadro de Mando ODUNPLUS y su mejora continua. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-13. Obtenido de <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/1815/181545579006/6>

Tundidor, L., Nogueira, D., Medina, A., & Serrate, A. (2018). Requerimientos de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. *Ciencias Holguín*, 24(1), 1-14. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1070/115>

5

ANEXOS



Anexo 1. Organigrama