



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ALINEAR
A LOS EMPLEADOS CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ROXAIRE

BLACIO QUEZADA HIRALDA ELISA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
ALINEAR A LOS EMPLEADOS CON LA ESTRATEGIA DE LA
EMPRESA ROXAIRE

BLACIO QUEZADA HIRALDA ELISA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ALINEAR A LOS
EMPLEADOS CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ROXAIRE

BLACIO QUEZADA HIRALDA ELISA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

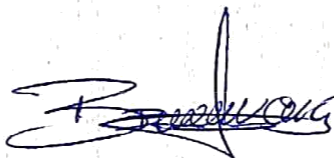
MACIAS SARES BERNARD CESAR

MACHALA, 26 DE FEBRERO DE 2020

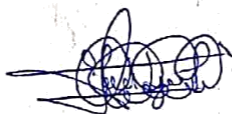
MACHALA
26 de febrero de 2020

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ALINEAR A LOS EMPLEADOS CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ROXAIRE, 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.



MACIAS SARES BERNARD CESAR
0702665456
TUTOR - ESPECIALISTA 1



JAYA PINEDA IDDAR IVAN
0702599861
ESPECIALISTA 2



TELLO MENDOZA MARIO DAVID
0702174806
ESPECIALISTA 3

IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ALINEAR A LOS EMPLEADOS CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ROXAIRE

por Elisa Blacio

Fecha de entrega: 11-feb-2020 05:18p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1255727163

Nombre del archivo: PROYECTO_FINAL_LIZ.docx (122.09K)

Total de palabras: 3966

Total de caracteres: 22074

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

La que suscribe, BLACIO QUEZADA HIRALDA ELISA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado "IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ALINEAR A LOS EMPLEADOS CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ROXAIRE", 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, 26 de febrero de 2020



BLACIO QUEZADA HIRALDA ELISA
2200111322

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, mis padres, mis hermanos, mi esposo y mi hijo quienes fueron los que me estuvieron apoyando día a día, gracias por estar constantemente dándome los mejores consejos, guiándome y dándome fuerzas para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de este proyecto es primero para Dios ya que sin el este logro no hubiera sido posible, a mi familia, amigos y demás personas que siempre depositaron un granito de confianza, a los docentes que impartieron sus conocimientos a través de los años de la carrera.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad la creación de un cuadro de mando integral, teniendo como objetivo general diseñar un cuadro de mando integral mediante la identificación de las diferentes perspectivas para alinear a los empleados con la estrategia de la empresa Roxaire. La metodología que se aplicó en el desarrollo de este trabajo es la descriptiva donde se realizó una entrevista, como técnica de investigación para recopilar la información que se utilizó en el trabajo, también se recopiló información de fuentes literarias verificables para el completo entendimiento de los conceptos manejados en el tema correspondiente. Como resultados se realizó un cuadro de mando integral para implementar en la empresa y obtener una mejor productividad y un incremento en las ventas, donde también es importante la capacitación a los empleados, mejorando de esta forma la atención al cliente.

Palabras claves: cuadro de mando integral, estrategia, perspectiva.

ABSTRACT

The purpose of this research was to create a comprehensive scorecard, with the general objective of designing a comprehensive scorecard by identifying the different perspectives to align employees with the Roxaire company strategy. The methodology that was applied in the development of this work is the descriptive one where an interview was conducted, as a research technique to gather the information that was used in the work, information from verifiable literary sources was also collected for the complete understanding of the concepts handled in the corresponding topic. As a result, a comprehensive scorecard was carried out to implement in the company and obtain better productivity and an increase in sales, where employee training is also important, thus improving customer service.

Key words: balanced scorecard, strategy, perspective.

CONTENIDO

RESUMEN	
ABSTRACT	
CONTENIDO	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE ANEXOS	
1. INTRODUCCION	12
2. DESARROLLO.....	14
2.1. Marco Teórico	14
2.1.1. Estrategia.....	14
2.1.2. Cuadro de mando integral.....	14
2.1.3. Perspectivas del Cuadro de Mando.	14
2.1.4. Perspectiva financiera.	Error! Bookmark not defined.
2.1.5. Perspectiva del cliente.	15
2.1.6. Perspectiva de los procesos internos.	16
2.1.7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	16
2.1.8. Capital humano.	16
2.2. Marco contextual.....	17
2.2.1. Visión.....	17
2.2.2. Valores.....	17
2.2.3. Producción y Comercialización de oxígeno medicinal.	17
2.2.4. Gases Medicinales.....	17
2.2.5. Gases Industriales	18
2.2.6. Equipos & Herramientas Industriales.	18
2.3. Metodología	18
2.4. Resultados.....	19
3. CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS.....	22
ANEXOS.....	24

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO DE BSC TRADICIONAL	15
FIGURA 2. BSC ROXAIRE	20

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.....	24
---	-----------

1. INTRODUCCION

Las empresas y el ambiente en el cual se desenvuelven han crecido a pasos agigantados y van cambiando a cada instante, eso más la necesidad de mantenerse en constante crecimiento y mantener la aceptación del consumidor, coloca a los que están al frente de las empresas en constante lucha por mejorar continuamente sus diferentes procesos como los de producción, ventas, compras etc.

En vista de que cada día es un nuevo reto para los encargados de tomar las decisiones en cuando a tomar las herramientas indispensables para el control y direccionamiento de sus operaciones hacia el logro de objetivos se propone como una de las soluciones el uso del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión que nos da a conocer las estrategias establecidas en la empresa y además, mediante indicadores, medir rendimiento de las estrategias y cumplimiento de metas tanto por las operaciones como por los empleados, lo cual convierte a dicha herramienta en una clave hacia el buen funcionamiento.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones contribuye con la correcta toma de decisiones ya que los datos arrojados por los indicadores financieros, operativos, productivos, de calidad, etc. ponen en evidencia qué estrategias no se están aplicando completamente y cuál de ellas no está logrando los objetivos deseados, de modo que gracias al CMI se corregirá, eliminará o mantendrá las estrategias inicialmente diseñadas.

Considerando a la dirección estratégica como la ciencia de formular las decisiones que le permiten a las empresas lograr dichos objetivos que se han establecido.

Las perspectivas muy importantes que conforman al cuadro de mando integral y para realizar una buena estrategia son las Financieras, del Cliente, de los Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento (Suarez, De Marco, & Prat, 2015, pág. 23).

La aportación del recurso humano en las organizaciones es importante porque permite que estén al tanto de los objetivos y las estrategias y por lo tanto se debe tener en claro que se debe hacer para que estas se cumplan con éxito, para alcanzar todas estas metas los empleados deben estar bien informados de lo que respecta a la misión considerando como parte primordial de la empresa, la cual debe ser compartida con todo el personal (Montoya & Boyero, 2016).

Se ha planteado como **problema** científico el siguiente ¿Cómo desarrollar un correcto Cuadro de mando integral para alinear a los empleados con la estrategia de la Empresa Roxaire? El desarrollo de este proceso se basa en la implementación de una nueva estrategia donde los empleados formen parte y se involucren para que la empresa tenga una mejor producción. Para esta investigación se realizó la metodología descriptiva donde se realizó una entrevista, como técnica de investigación para recopilar la información que se utilizó en el trabajo.

Como **objetivo** tenemos diseñar un cuadro de mando integral mediante la identificación de las diferentes perspectivas para alinear a los empleados con la estrategia de la empresa Roxaire.

Ventaja competitiva

1. La empresa va a contar con estrategias y técnicas que permitan que los empleados formen parte de su desarrollo.
2. En el siguiente trabajo se implementa un cuadro de mando integral donde servirá para alinear a los empleados con la estrategia de la empresa.
3. Le permite a la empresa obtener un análisis general de todo su desarrollo.

2. DESARROLLO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. *Estrategia*. Las estrategias son ideas que son empleadas por las empresas en todos sus diferentes departamentos para cumplir con todos sus objetivos, el entorno externo hacen que las organizaciones vayan incrementando y mejorando sus estrategias. Puede definirse como un conjunto de responsabilidades que la empresa emplea para obtener una mejor oportunidad en el mercado analizando la competencia (Correa, Sugahara, & Rodrigues, 2015).

La estrategia son un sinnúmero de ideas que se establecen para alcanzar un determinado objetivo o una meta, en las organizaciones las estrategias son implementadas con fin de lograr una mejor rentabilidad y generar más utilidades dentro de la mismas una buena toma de decisiones lleva a la empresa a la cima.

2.1.2. *Cuadro de mando integral*. El cuadro de mando integral es utilizado como una medida de gestión que permite que la empresa tenga una buena estrategia y sobre todo que los empleados la comprendan, empieza desde la información más importante donde los indicadores son los que van revisando el cumplimiento de las metas, establece un cuadro estratégico donde comparte dicha información de la organización (da Silva, Pastor, & Pastor, 2014).

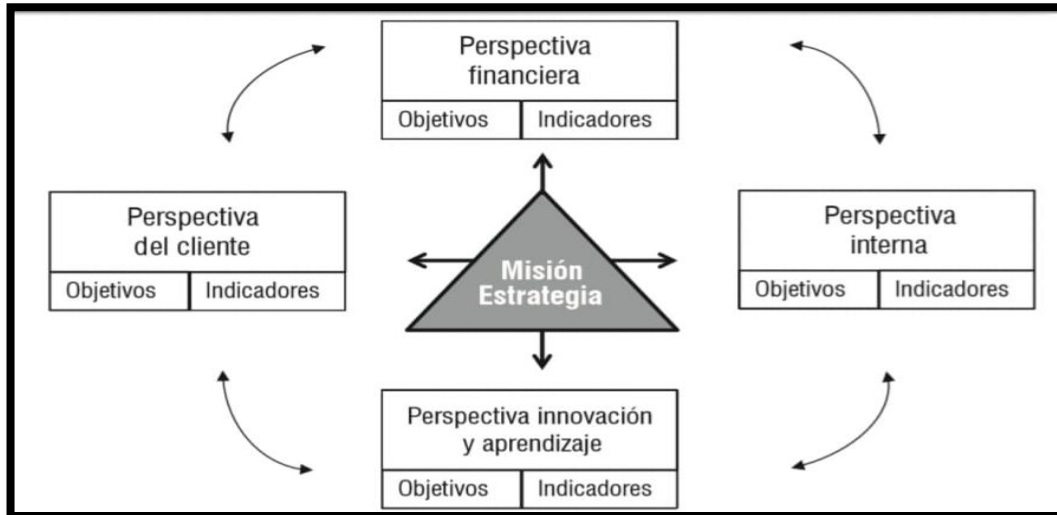
El cuadro de mando integral es una herramienta que permite a las empresas ir teniendo un conocimiento de las actividades que realiza, y mediante la implementación de las perspectivas tener un seguimiento en el cual las metas y objetivos de la misma se estén cumpliendo de mejor forma posible.

Dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI) encontramos cuatro perspectivas esenciales para el desarrollo del mismo que son: la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el objetivo primordial del cuadro de mando integral es centrarse en sus clientes cumpliendo con todos sus requerimientos, por lo que este método es más utilizado por las empresas que se enfocan en ofrecer buenos productos a sus clientes (Leyton, Huerta, & Paül, 2015).

2.1.3. *Perspectivas del Cuadro de Mando*. Según el cuadro de mando integral, los objetivos se relacionan en grupos relacionados, estos representan las cuatro perspectivas que son perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se relacionan entre sí

que permiten a los emprendedores analizar la situación de sus empresas (Sanchez, Velez, & Araujo, 2016).

Figura 1. Modelo de BSC tradicional



Fuente: Sánchez, Vélez y Araujo (2016)

2.1.4. *Perspectiva financiera.* Las finanzas es una parte importante de la empresa por lo que sus egresos e ingresos se encuentran en el cuadro de mando integral entonces la perspectiva financiera engloba todos los resultados que se han realizado en la organización anteriormente, ayuda a las demás perspectivas para que sus objetivos e indicadores se cumplan con normalidad (Ganga, Ramos, Leal, & Perez, 2015).

2.1.5. *Perspectiva del cliente.* Esta perspectiva se centra en brindar a sus clientes un buen concepto de la empresa, esta parte es importante para las nuevas empresas que se están posesionando en el mercado, es fundamental porque permite que los clientes conozcan y a su vez sentirse satisfechos con sus nuevos productos ya que de esto depende los ingresos de la organización, el cuadro de mando integral permite implementar metas e indicadores para brindar la satisfacción de sus productos (Sanchez, Velez, & Araujo, 2016).

Los clientes son el centro de la empresa sin ellos una empresa no tiene futuro por lo que es importe saber cuáles son sus necesidades y preferencias antes de lanzar un producto, teniendo en cuenta que para ellos es el producto o servicio que ha lanzado la organización.

2.1.6. *Perspectiva de los procesos internos.* La siguiente perspectiva nos da a conocer los procesos más importantes de la empresa, ayuda a establecer un cambio, mejorando los procesos internos e indicando que procesos cumplen con lo requerido entonces se los mantiene, con el único objetivo que toda empresa se plantea que es que los clientes se sientan satisfechos y que estos productos o servicios cumplan con todas sus necesidades (Ganga, Ramos, Leal, & Perez, 2015).

Los procesos internos de una empresa se centran en atender a sus clientes darles la mejor atención posible, teniendo en cuenta cuáles son sus necesidades y trabajar en ello para corregirlo y ofrecer productos de mejor calidad, optimizando costos y mejorando la productividad de la empresa.

2.1.7. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encarga de que los trabajadores se sientan conformes y a gustos en la empresa sintiéndose que forman parte de ella y de esta manera realizan su trabajo en un ambiente cómodo y seguro teniendo en cuenta las metas y estrategias que la organización desea alcanzar, conociendo siempre los indicadores de la empresa (Terceño, Vigier, & Scherger, 2014).

Esta perspectiva está encargada que los empleados se sienta plenos en su área de trabajo, sentirse motivados por parte de sus superiores es una parte importante para los empleados ya que realizaran sus actividades con esmero aportando a la empresa y sintiendo que son tomados en cuenta en cada momento, generando así un ambiente organizacional estable y un trabajo en equipo mucho más satisfactorio.

2.1.8. *Capital humano.* Capacitar a los empleados es una tarea muy importante por parte de la organización, pues está claro que se desenvolverán con mayor claridad, teniendo más conocimiento de las actividades a realizar, mejorando su desempeño diario y cumpliendo con las metas e involucrándose con las estrategias que empleo la organización (Martinez, 2016).

Los empleados forman parte esencial de las empresas gracias a ellos la empresa obtiene ingresos y productividad, los avances tecnológicos van de la mano con los empleados ya que ellos son los que van a utilizar esta tecnología para realizar sus actividades diarias dentro de la empresa por lo que es importante que las empresas realicen capacitaciones a sus empleados.

2.2. Marco contextual

Roxaire & CIA líder en la producción de Oxígeno Medicinal. “Somos una empresa líder en producción de oxígeno medicinal, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social” (Agencia Publitek, 2018).

“ROXAIRE es una empresa Líder en la producción de Oxígeno Medicinal y en la distribución de productos complementarios a las necesidades de nuestros clientes” (Agencia Publitek, 2018).

En ROXAIRE atendemos las necesidades de hospitales, clínicas, residencias de ancianos y otras instituciones de salud a nivel nacional que confían en nuestro suministro de gases medicinales que permiten cuidar la salud de todos los pacientes. Elaborar productos seguros y de calidad que cumplan las normas y reglamentos. Tomando en consideración principios éticos que garanticen nuestra permanencia en el tiempo hacia y con nuestros clientes, con responsabilidad social y ambiental.

2.2.1. *Visión.* “Consolidarnos como una empresa líder en la producción de gases medicinales e industriales y productos complementarios” (Agencia Publitek, 2018).

2.2.2. *Valores:*

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Puntualidad

2.2.3. *Producción y Comercialización de oxígeno medicinal.* “Con calidad Certificada. Disponemos de una amplia gama de productos complementarios a las necesidades de nuestros clientes” (Agencia Publitek, 2018).

2.2.4. *Gases Medicinales.* “Somos líderes en la producción y comercialización de oxígeno medicinal contamos con Registro Sanitario y BPM” (Agencia Publitek, 2018).

- Reguladores medicinales
- Cilindros portátiles
- Equipos de ambulancia
- Frascos humificadores
- Oxígeno medicinal
- Aire comprimido
- Nitrógeno

2.2.5. *Gases Industriales* “Comercializamos gases para el sector industrial, minero y acuícola, Disponemos de una amplia gama de productos complementarios a las necesidades de nuestros clientes” (Agencia Pblitek, 2018).

“Comercializamos gases para el sector industrial, minero y acuícola, Disponemos de una amplia gama de productos complementarios a las necesidades de nuestros clientes” (Agencia Publitek, 2018).

- Oxígeno industrial
- Nitrógeno
- Acetileno
- Argamix
- Argón
- Co2

2.2.6. *Equipos & Herramientas Industriales.* “En Roxaire disponemos de una amplia gama de productos complementarios a las necesidades de nuestros clientes” (Agencia Publitek, 2018).

- Boquillas para soldar
- Arrestallamas de oxígeno, propano y acetileno
- Rollos de alambre
- Suelda 6011-7018-citodur y varias
- Equipo de Autogena
- Boquillas para corte de todos los tipos y numeración
- Mangueras gemelas, unitaria
- Mascara para soldar
- Cortador Víctor
- Mango de Soldar

2.3. Metodología

La metodología que se aplicó en el desarrollo de este trabajo práctico es la descriptiva ya que la metodología es una secuencia de pasos que son definidos en un trabajo de investigación para obtener una respuesta válida de lo que se ha empleado (Perez, Ocampo, & Sanchez, 2015) y el método descriptivo es un método cualitativo, encontramos las herramientas que nos ayudan a obtener toda la información que necesitamos en la investigación, como es la entrevista que nos aporta todos los datos necesarios (Falco, Ñeco, & Torregrosa, 2016).

Se recopiló información de fuentes literarias verificables para el completo entendimiento de los conceptos manejados en el tema correspondiente, se tomó información de la empresa desde su página web y además se aplicó una entrevista al gerente de la empresa quien maneja los temas relacionados a las diferentes perspectivas de la empresa y su filosofía empresarial.

De acuerdo a la información que se obtuvo en la entrevista que se realizó, se hizo el análisis de la información y se procedió al diseño del cuadro de mando integral para la empresa ROXAIRE, de esta manera se espera mejorar su situación y sobre todo brindar un buen servicio y productos de calidad a sus clientes. Y por último se determinó conclusiones para este caso.

2.4. Resultados

La empresa Roxaire en los últimos años ha presentado una decadencia en lo que son las ventas debido a que ha perdido algunos de sus clientes dando como resultado una baja en ventas para la empresa, sus clientes regresan a comprar sus productos en un porcentaje de más del cincuenta por ciento en algunos casos puede ser porque en algunos casos ocurren demoras en la entrega del producto ya que no poseen una ruta establecida de entrega.

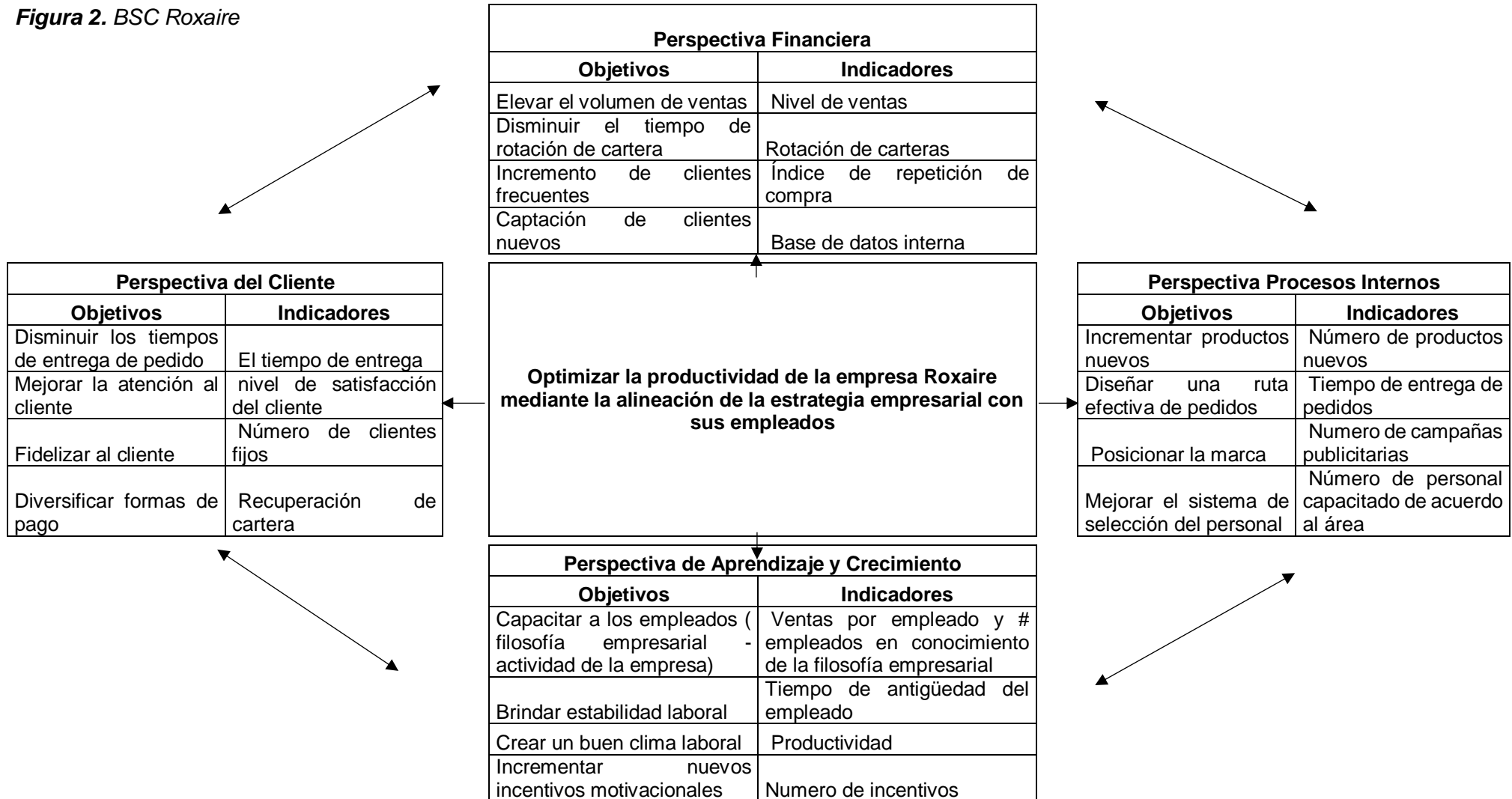
En cuanto a la elaboración de sus productos el tiempo no es totalmente eficiente debido a que a veces ocurren ciertos imprevistos y la producción se paraliza por un instante, por otra parte no cuenta con productos nuevos que podría ofrecer a sus clientes por lo que es muy importante la implementación de dichos productos.

Los empleados no conocen en su totalidad en cuanto a la filosofía empresarial (misión, visión, valores, objetivos) ya que la empresa no cuenta con letreros donde estas puedan visualizar y comprender. Por otra parte es muy importante las capacitaciones que los empleados reciben por parte de la empresa ya que esto ayuda a desenvolverse mejor y adquirir más conocimiento en el momento de realizar su trabajo y brindarles a sus clientes una buena atención.

La empresa cuenta con una página web donde pueden contactar para realizar algún pedido también da a conocer los productos que ofrece y las herramientas que les brinda a sus clientes.

Usando el modelo de BSC tradicional se propone el siguiente cuadro de mando integral de acuerdo a los problemas que presenta la empresa Roxaire:

Figura 2. BSC Roxaire



3. CONCLUSIONES

En el siguiente trabajo se realizó un cuadro de mando integral que permitirá que los empleados se encuentren relacionados con la estrategia de la empresa, el cual está conformado por cuatro perspectivas cada una con sus objetivos e indicadores, que ayudara a optimizar la productividad de la empresa.

Analizando la situación se obtuvo que la perspectiva financiera deberá elevar el volumen de las ventas, disminuir el tiempo de rotación de cartera todo esto sea para que las ventas aumenten; en la perspectiva del cliente deberá disminuir los tiempos de entrega del pedido, mejorar la atención al cliente corroborando para que el cliente se sienta satisfecho; perspectiva de procesos internos, debería incrementar productos nuevos, diseñar una ruta efectiva de pedidos para que los productos se entreguen de inmediato; perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se deberá capacitar a los empleados de acuerdo a la filosofía de la empresa e incrementar nuevos incentivos.

La aplicación de un cuadro de mando integral en la empresa Roxaire a través de las actividades propuestas contribuirá para que los objetivos empresariales se cumplan, se debe promocionar los productos mediante publicidad por redes sociales como principal alternativa, ofrecer siempre una buena atención a sus clientes y que los empleados se encuentren siempre capacitados en sus labores que desempeñan.

REFERENCIAS

- Agencia Publitek. (2018). *ROXAIRE*. Obtenido de <https://roxaire.com/index.html>
- Agencia Publitek. (2018). *ROXAIRE*. Obtenido de <https://roxaire.com/nosotros.html>
- Agencia Publitek. (2018). *ROXAIRE*. Obtenido de <https://roxaire.com/gases-medicinales.html>
- Agencia Publitek. (2018). *ROXAIRE*. Obtenido de <https://roxaire.com/gases-industriales.html>
- Agencia Publitek. (2018). *ROXAIRE*. Obtenido de <https://roxaire.com/equipos-y-herramientas.html>
- Correa , C., Sugahara, C., & Rodrigues, J. (noviembre de 2015). ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS INDUSTRIAS BRASILEÑAS. *Invenio*, 18(35), 65-84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87742317005>
- da Silva, J., Pastor, A., & Pastor, J. (octubre-diciembre de 2014). EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA COMPARAR LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN GESTIÓN. *Revista Ibero Americana de Estrategía*, 13(4), 18-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>
- Falco , M., Ñeco, L., & Torregrosa, E. (diciembre de 2016). De la investigación cuantitativa a la investigación performativa: investigar en danza. *El Artista*(13), 187-213. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/874/87449339012.pdf>
- Ganga, F., Ramos , E., Leal , A., & Perez , K. (enero-marzo de 2015). Revista de Ciencias Sociales. *Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental*, 21(1), 136-159. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28037734012>
- Leyton, C., Huerta , P., & Paül, I. (mayo-junio de 2015). Cuadro de mando en salud. *Salud Pública de México*, 57(3), 234-241. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/106/10638801006.pdf>
- Martinez , J. (octubre-diciembre de 2016). Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia - Venezuela. *Revista*

Venezolana de Gerencia, 21(76), 642-652. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29049487005>

Montoya , C., & Boyero, M. (julio-diciembre de 2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Vision de Futuro*, 20(2), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Perez, M., Ocampo, F., & Sanchez, K. (julio-diciembre de 2015). Aplicación de la metodología de la investigación para identificar las emociones. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319048.pdf>

Sanchez , J., Velez , M., & Araujo, P. (junio de 2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 37-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>

Suarez, E., De Marco, M., & Prat, M. (2015). SISTEMA DE INFORMACIÓN: CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA ELÉCTRICA INTEGRADA. *Cuadernos del CIMBAGE*(17), 19-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/462/46243484002.pdf>

Terceño , A., Vigier, H., & Scherger , V. (enero-junio de 2014). Identificación de las causas en el diagnóstico empresarial mediante relaciones Fuzzy y el BSC. *Actualidad Contable Faces*, 17(28), 101-118. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25731098007>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de entrevista

PERSPECTIVA FINANCIERA

1. **¿Qué estrategia debería implementar para aumentar las ventas?**

PERSPECTIVA DEL CLIENTE (AREA DE VENTAS)

2. **¿Usted considera que los clientes que atiende dentro de la empresa regresan para una segunda compra?**
3. **¿En el momento de sus clientes adquirir sus productos que consideran más importante?**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

4. **¿Qué productos nuevos le gustaría implementar?**
5. **¿Conoce usted el proceso que requiere la elaboración de los diferentes productos que expende Roxaire?**
6. **¿Cómo considera usted la calidad de sus productos?**
7. **¿Cómo considera el tiempo que se demora la elaboración de los productos?**

PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

8. **¿Está usted en conocimiento total de la filosofía empresarial (*misión, visión, valores y objetivos*) de Roxaire?**
9. **Se siente usted satisfecho de desenvolverse en el área en la que se encuentra laborando actualmente dentro de la empresa Roxaire?**
10. **Recibe usted algún incentivo motivacional en la empresa Roxaire**