



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TÍTULO: BALANCED SCORECARD HERRAMIENTA DE ORDEN Y**

**CONTROL EN EL DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO**

**REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO CPA**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:**

**LCDA. KETTY CRUZ RODRÍGUEZ**

**NOMBRE DEL TUTOR:**

**ING. ELBA CALDERÓN**

**SAMBORONDON, AGOSTO, 2015**

## RESUMEN

La actividad textil constituye una importante fuente generadora de empleo y es además una industria integrada que aporta significativamente en el desarrollo empresarial ecuatoriano. Muchas de estas empresas carecen de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una retroalimentación que permita su ajuste permanente, considerando que se desenvuelven en un entorno cada vez más competitivo, en donde continuamente deben revisar su estrategia para no quedarse al margen o perder su actual posición en el mercado, para lo cual continuamente deben buscar el mejoramiento continuo de sus procesos con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad, esto con la intención de mejorar los índices de producción actuales e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda de sus clientes. El cuadro de mando integral se debe implementar como consecuencia de la planificación estratégica de la empresa, esta herramienta analizará la evolución de la empresa, para en caso de desviaciones, se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Palabras claves:** Industria textil, estrategia, mapa estratégico, cuadro de mando integral, eficiencia, productividad, planificación estratégica, mejoramiento continuo

## **ABSTRACT**

The textile industry is a major source of employment and is also an integrated industry that contributes significantly in the Ecuadorean business development. Many of these companies lack a systematic process to implement a strategy and obtain feedback that allows permanent adjustment, considering that thrive in an increasingly competitive environment, where should continually review its strategy not to be left out or losing their current position in the market, which must continually seek continual improvement of its processes in an effort to increase levels of efficiency and productivity, this with the intention of improving current production rates and innovate in creating new products that meet the demand of its customers. The scorecard should be implemented as a result of the strategic planning of the company. The scorecard will analyze the evolution of the company in case of deviations can be established adaptations and new strategies to take the organization to fulfill the established objectives.

Keywords: Textiles, strategy, strategy map, scorecard, efficiency, productivity, strategic planning, continuous improvement

## INTRODUCCIÓN

La actividad textil constituye una importante fuente generadora de empleo, demanda mano de obra no calificada y es además una industria integrada que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, etc. La industria textil contribuye al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria han presentado en los últimos años un crecimiento significativo, sin embargo se enfrenta al reto de competir dentro y fuera del país con artículos de origen externo que ingresan con precios más competitivos.

En la actualidad la industria textil ecuatoriana confecciona productos provenientes de todo tipo de fibras como el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la seda. La industrialización produjo que a través del tiempo, las diferentes empresas dedicadas a la actividad textil, ubiquen sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Específicamente en la ciudad de Guayaquil, la mayor parte de la industria textil se dedica a la fabricación de hilados y tejidos para suplir el mercado local, por lo que cada vez es mayor la producción de telas, prendas de vestir, así como manufacturas para el hogar.

La empresa motivo de investigación, se encuentra ubicada en la Av. 10 de agosto 933 y Av. Seis de Marzo, tiene más de 10 años de experiencia en el sector textil, su participación en el mercado se ha incrementado en los últimos años, los procesos se adecuan a las necesidades inmediatas de los clientes internos y

externos de la empresa. Sin embargo, ha encontrado muchas limitaciones para mejorar su capacidad instalada y su nivel de competitividad como es el capital, financiamiento, acceso a tecnología, capacitación continua, mercados globalizados, gustos y preferencias de los clientes, etc. Estos factores han provocado deficiencia en la empresa como la falta de un sistema de control de calidad, deficiente infraestructura, carencia de programación de producción, organización no definida, etc.

Mejorar la competitividad es el principal desafío que enfrenta la empresa, ya que al hacerlo podrá mejorar su posicionamiento en el mercado, incentivar la producción local y nacional y por lo tanto generar importantes plazas de empleo.

La empresa a pesar de mantenerse en el mercado, cumplir con la demanda necesaria y generar utilidades, no dispone de procedimientos que le permita realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ello se hace necesario implementar herramientas que permitan mejorar los procesos, minimizar costos, aprovechar al máximo los recursos, mejorar la distribución de funciones, incorporando las cualidades fundamentales de la acción administrativa como son la eficacia, efectividad, economía, calidad y mejoramiento, aplicados a todas las áreas, creando conciencia sobre la importancia de tener un sistema integral que suministre índices, indicadores e información adecuada para la toma de decisiones y acciones de carácter preventivo y correctivo que en forma directa e indirecta afectan el estado global de la empresa.

Los propietarios de la empresa están conscientes que para mejorar su nivel de competitividad en base a costos, calidad, diseños y capacidad instalada, deben considerar el uso de herramientas gerenciales que permitan disponer de información en tiempo real para toma de decisiones. El Balanced ScoreCard es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización.

Bajo esta perspectiva, el objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa textil ubicada en la ciudad de Guayaquil, con el fin de afianzar su participación en el mercado local. Por lo cual, en primer lugar se dan a conocer los antecedentes de la empresa, su problemática actual y se proporciona la justificación a la investigación. El análisis de procesos se determinará mediante la identificación de la cadena de valor, para luego emitir los componentes del Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Principios y Valores, Objetivos. El diseño de indicadores recopila resultados, tiempos, metas, en donde se consideran las cuatro perspectivas determinadas por Kaplan y Norton en el Balanced Scorecard, para finalmente establecer una propuesta de Cuadro de Mando Integral, herramienta que traducirá adecuadamente la estrategia y la misión de la organización.

## MARCO TEORICO

### 1. Marco teórico

A continuación se presentan algunos conceptos que tiene relación con el tema de investigación:

(Romero, 2006, pág. 66), autor del libro Marketing, determina a la empresa como “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”.

(García, 2001, pág. 43), autor del libro Prácticas de la Gestión Empresarial, define a la empresa como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”

Para (Chiavenato, 2007, pág. 137), autor del libro Introducción a la teoría de la administración, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Bajo estos conceptos se podría establecer que una empresa es la forma más común y constante de una actividad constituida por el ser humano a través de la historia, que involucra un conjunto integrado de recursos, actividades laborales, esfuerzo común, visión de futuro y financiamiento, con el fin de establecer objetivos para alcanzar un fin determinado.

La empresa textil, es una organización que se encarga de la transformación y comercialización de productos provenientes de todo tipo de fibras como el algodón, el poliéster, el nylon, acrílicos, la lana y la seda.

Para (GARCÍA, 2006, pág. 56), la Planeación Estratégica no es más que “el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.

(Hammer & James, 2006, pág. 103), determinan que “la Planeación Estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico”.

(Chiavenato, 2007, pág. 266), describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben



alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

Los conceptos de los diferentes autores, determina que la planeación es el primer paso del proceso administrativo, que permite visualizar el futuro desde la perspectiva de la empresa, alcanzando paulatinamente los objetivos de una manera ordenada y coordinada. La planeación es la base fundamental para contar con una organización óptima y eficiente, que brinde productos y servicios de calidad a sus clientes.

Según él (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, 2014), indicador es que indica o sirve para indicar, indicar; mostrar o significar algo con indicios y señales.

La (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2001, pág. 33)define al término indicador como “un parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro”.

Una empresa está compuesta por una serie de actividades que deben medirse con parámetros enfocados en la toma de decisiones, por lo tanto, se debe monitorear la gestión para asegurar que las actividades se cumplan de una manera correcta, evaluando permanentemente los resultados de la gestión frente a sus objetivos,

metas, responsabilidades y sobre todo a los usuarios. Un indicador de gestión expresará de manera cuantitativa el comportamiento y desempeño de los procesos, sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas para alcanzar las metas planteadas.

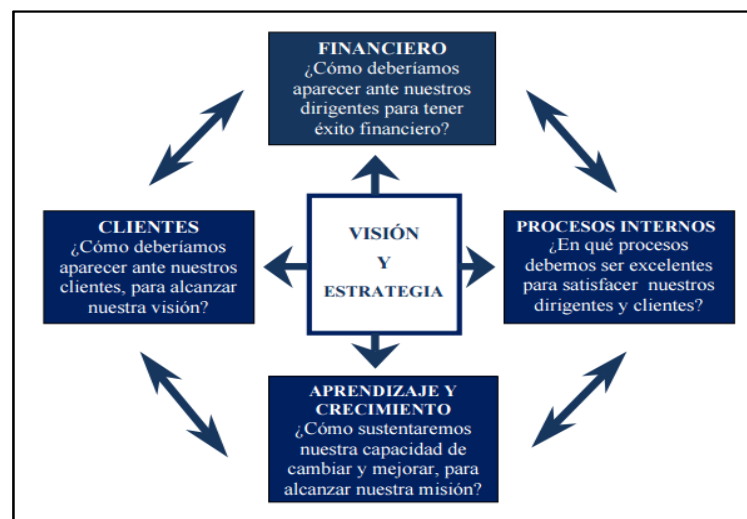
(Kaplan & Norton, 1999, págs. 43-46), creadores del concepto BSC, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. El BSC, se originó principalmente por la necesidad de tener mejores herramientas para evaluar la actuación de una empresa. Así también de manera importante podemos resaltar que el BSC es una herramienta de gestión que proporciona a los directivos una forma de traducir la visión y estrategia en indicadores.

(Kaplan & Norton, 1999, pág. 126), determinan que “los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño”.

Los autores no definen explícitamente lo que significa una perspectiva, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización debe tener:

“Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la

formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados. Perspectiva de procesos internos, las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera. Perspectiva del cliente, la satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran trascendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor. Perspectiva financiera, refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes". (Kaplan & Norton, 1999, pág. 126)



**Figura 1: Perspectivas para el cuadro de mando integral**

Fuente: (Kaplan & Norton, 1999).

El mapa estratégico de Kaplan y Norton, determina la perspectiva que tienen que visualizar las empresas para mejorar su organización, lo que le permite construir el Balanced Scorecard, como herramienta de medición y control.

## **2. Formulación del problema**

La empresa textil ubicada en la ciudad de Guayaquil, no tiene implementado un cuadro de mando y control, como herramienta de control y seguimiento para poder ejecutar de manera efectiva sus actividades y con ello la consecución de sus objetivos, por lo que no se está cumpliendo con las metas de la compañía, ya que no se realiza un análisis y una evaluación de los procesos de una forma adecuada, para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes que generen una mayor competitividad.

## PROPUESTA

### 1. Metodología

El tipo de investigación es descriptiva. La investigación descriptiva se limita en los datos, analiza los hechos y procesos a registrar

Se realizó entrevistas al personal de cada área administrativa, comercial, producción, contabilidad, finanzas, importaciones y se utilizó documentos para conocer los antecedentes y el entorno de la empresa.

La metodología a utilizar para la creación del cuadro de mando integral correspondiente a las áreas funcionales de la empresa, se determina con base a crear un orden específico del proceso, mediante indicadores de gestión.

Bajo este esquema la propuesta para el desarrollo de la presente investigación es:

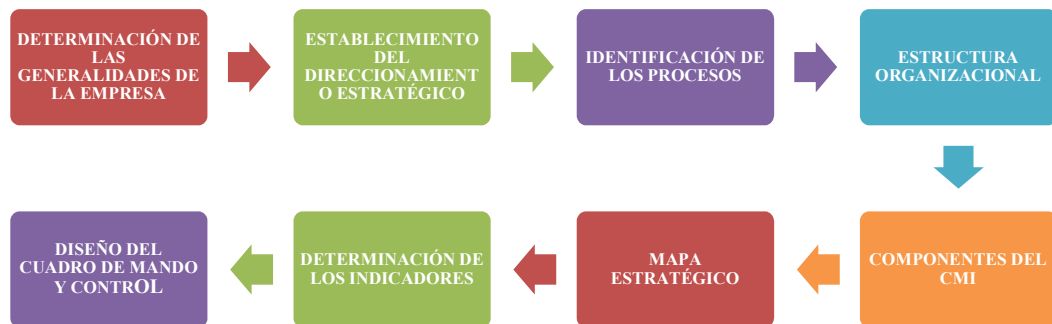


Figura 2: Propuesta metodológica  
Fuente: El autor

## **2. Situación de la empresa**

### **2.1. Generalidades**

La empresa textil ubicada en la ciudad de Guayaquil, actualmente confecciona productos provenientes de todo tipo de fibras como el algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda. La industrialización paulatina determinó que esta empresa vaya creciendo y posicionándose en el mercado competitivo guayaquileño, por lo que ha venido incrementando la diversificación de sus productos destinados a cumplir las exigencias de todo tipo de clientes.

Esta empresa ha venido realizando esfuerzos con el objetivo principal de mejorar los índices de producción actuales e innovar en la creación de nuevos productos, para suplir el mercado local y nacional.

### **2.2. Direccionamiento estratégico**

La empresa actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico bien definido, por lo que mediante la utilización de diferentes herramientas, a continuación se establece una propuesta de mejoramiento:

#### **Definición de la Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa y para definirla se utilizará la siguiente herramienta:

Tabla # 1: Herramienta para la elaboración de la misión

MISIÓN		
1	¿Cuál es la institución?	Empresa de producción textil
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Elaboración y desarrollo de productos textiles
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Implementación de tecnologías apropiadas, adaptadas o desarrolladas para la elaboración de productos textiles
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Consumidores de productos textiles
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Elaboración de productos textiles acoplados a los gustos de los consumidores
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Tecnología, experiencia, calidad

Fuente: El autor

Por lo que la propuesta de la Misión para la empresa sería:

“Empresa innovadora en la producción y comercialización productos textiles, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia a través del mejoramiento continuo de todos los procesos y tecnologías, siempre direccionados a entregar a nuestros clientes productos que satisfagan sus necesidades y expectativas”

### **Definición de la Visión**

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, para definirla se utilizará la siguiente herramienta:

Tabla # 2: Herramienta para la elaboración de la visión

VISIÓN		
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después?	Ser una empresa líder en la elaboración de productos textiles, que satisfagan las necesidades de los clientes
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Brindar productos de calidad utilizando tecnología de punta
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Disponer de un sistema de gestión de calidad certificado bajo normas internacionales
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Ser distribuidores a nivel provincial, nacional y exportar el producto a nivel internacional

Fuente: El autor

Por lo que la propuesta de la Visión para la empresa sería:

“Proyectarse como una organización líder e innovadora a nivel nacional e internacional en la producción y comercialización de productos textiles, aplicando el mejoramiento continuo en los procesos productivos, asegurando la confianza y la calidad de vida de nuestros colaboradores, el retorno oportuno de la rentabilidad, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, con el fin de alcanzar la satisfacción total de todos nuestros clientes”.

### **Determinación de los objetivos**

La empresa ha determinado sus objetivos de la siguiente manera:

- Alcanzar el respeto y la confianza del cliente.
- Compromiso del uso racional de los recursos.



- Mejorar la competitividad y la calidad frente a la competencia.
- Conseguir unos resultados de negocio aceptables, el reconocimiento de la sociedad y el liderazgo frente al sector.
- Crear el entorno óptimo para el desarrollo personal y profesional de todos sus trabajadores.

### **Establecimiento de estrategias**

Así mismo ha establecido sus estrategias empresariales de la siguiente manera:

- Definición clara del servicio a realizar según la necesidad puntual del cliente.
- Planificación de los trabajos.
- Abrir líneas de colaboración con otras entidades o empresas que puedan ser de interés.
- Optimizar costos y cuestionar resultados, conociendo el grado de satisfacción de los clientes.
- Compromiso de Calidad Total.

### **Políticas**

Para lograr los fines propuestos, se ha desarrollado un modelo de gestión que aporte valor a la empresa y se ha establecido actuar en las siguientes líneas:

– **Investigación y diseño**

- La empresa profundizará el conocimiento de los requerimientos y perspectivas de los clientes, estableciendo estrategias en línea a las necesidades y en la optimización de productos.
- Se asegurará que los productos y servicios cumplan con la satisfacción exigida por los clientes.
- Se promoverá un entorno positivo de desarrollo, participación y de formación con los empleados.

– **Productividad**

- Se mejorará el funcionamiento de los procesos operativos a través de la calidad y la eficiencia.
- Se garantizará que los recursos y productos obtenidos, cumplan con los estándares y normas de calidad y seguridad.

– **Control de calidad**

- Se implementará un sistema de gestión de calidad, que garantice la mejora continua y productividad empresarial.
- Se impulsará la colaboración entre empresas del sector cuantas veces sea necesario, para incrementar las capacidades propias, los servicios prestados, mejorar los procesos, incrementar la capacidad instalada y promover la competitividad de las empresas de la industria textil.

### 2.3. Identificación de los procesos organizacionales

#### Determinación de la cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento para identificar las habilidades críticas para la consecución de ventajas competitivas perdurables. Esta herramienta nos sirve de guía para reflexionar sobre todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan en cada unidad de negocio. La principal aportación de la cadena de valor es que nos ayuda a considerar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y, en especial, de cómo afecta al valor creado para el consumidor.

A continuación se presenta la cadena de valor de la empresa textil:



Figura 3: Cadena de valor de la empresa textil

Fuente: El autor

## Mapa de procesos

El mapa de procesos presentará una visión general de la empresa, en donde además se identifican los procesos que lo componen así como sus relaciones principales.

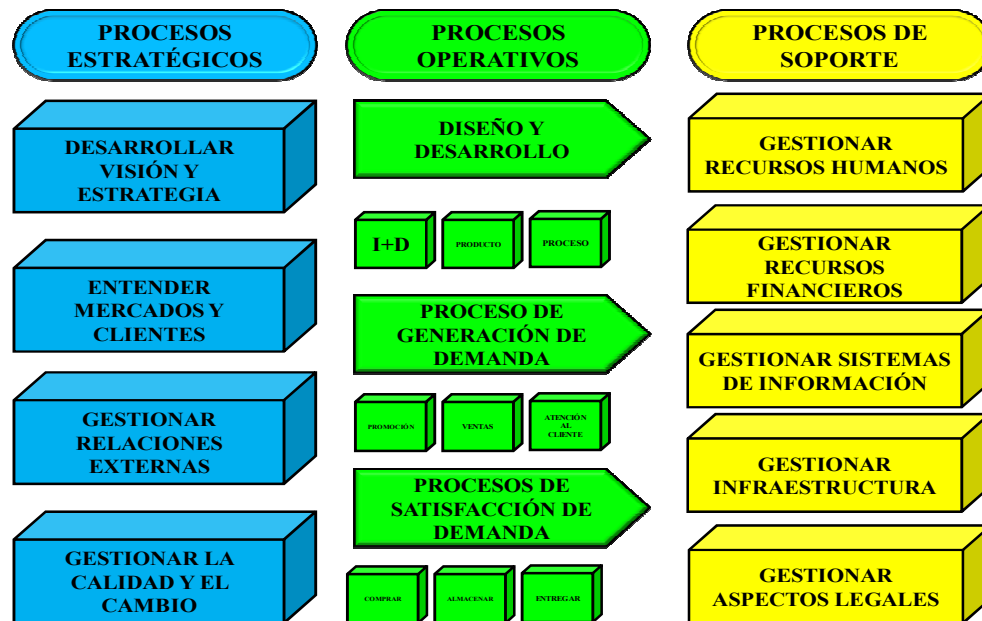


Figura 4: Mapa de procesos de la empresa textil  
Fuente: El autor

## Inventario - diccionario de procesos

A continuación se presenta el inventario – diccionario de los procesos de la empresa:

Tabla # 3: Inventario de procesos

MACROPROCESOS	PROCESOS
GESTIÓN DE DIRECCIÓN	1. Administración Gerencial
	2. Administración Estratégica
GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	3. Administración del desarrollo de productos
	4. Administración de la producción industrial
GESTIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD	5. Administración de la planeación de la calidad
	6. Administración del control de calidad
	7. Administración del mejoramiento continuo
GESTIÓN COMERCIAL	8. Administración de la Investigación Comercial
	9. Administración de las ventas
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10. Administración del Talento Humano
	11. Administración Financiera
	12. Administración de la Tecnología
	13. Administración Jurídica
GESTIÓN LOGÍSTICA	14. Administración del inventario
	15. Administración de las compras
	16. Administración de la planta
	17. Administración del transporte

Fuente: El autor

#### 2.4. Diseño de la estructura organizacional

La gestión por procesos percibe a las empresas como un sistema relacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están

configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La estructura organizacional, se encuentra alineada con su direccionamiento estratégico y modelo de gestión empresarial. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios.

### **Criterios de diseño**

Al ser un organigrama de representación gráfica de la estructura formal de una organización que muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen, se considerada como herramienta a través de la cual pueden lograrse los siguientes objetivos:

- Mostrar las áreas de actividad que componen la organización. Esto permite a los miembros puedan visualizar su ubicación relativa, facilitando también una mejor definición de la distribución de las responsabilidades en los diferentes niveles organizacionales.
- Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes, así como detectar sus posibles deficiencias. En este sentido, debe considerarse la existencia de principios básicos de organización a las que deben ajustarse las empresas en cuanto a la distribución de las funciones y responsabilidades.

Los criterios considerados para la estructura organizacional, son los siguientes:

- Estructura ágil, liviana y flexible.

- Enfoque a la cadena de valor de los procesos.
- Procesos no fraccionados.
- No duplicación de funciones y competencias.
- Consideración del cliente como actor principal.

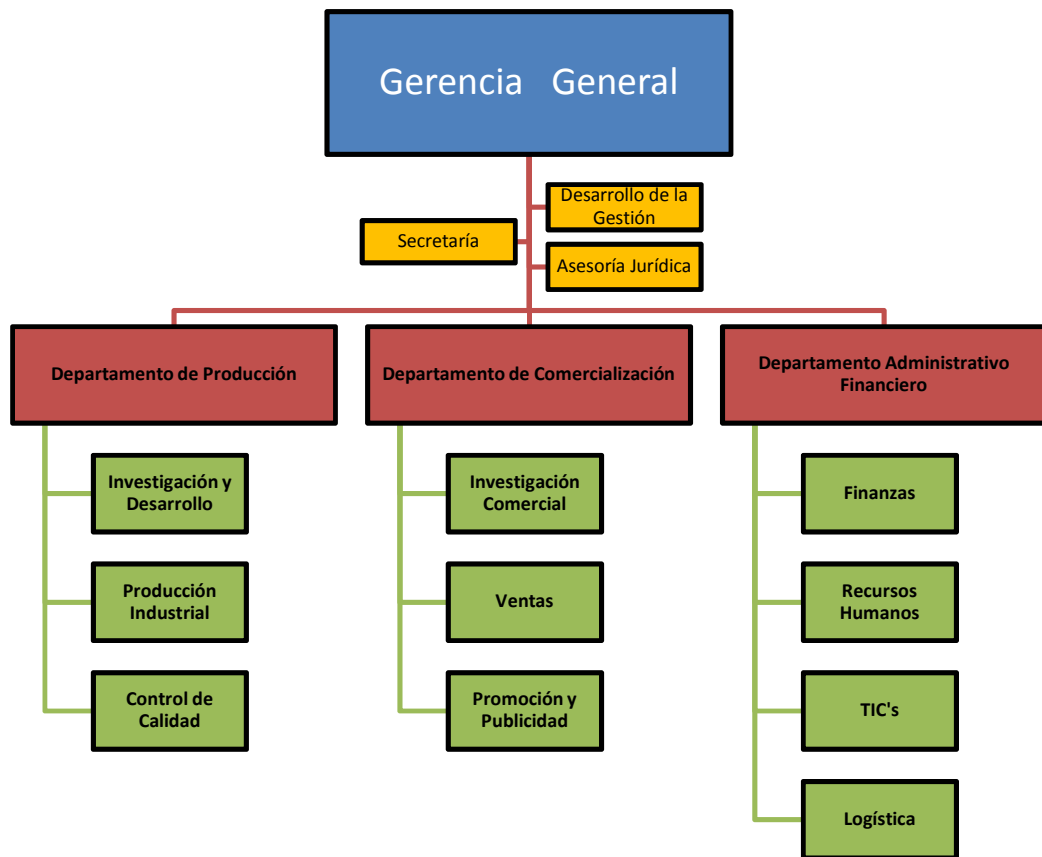


Figura 5: Organización estructural de la empresa  
Fuente: El Autor

### 3. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

#### 3.1. Componentes del Cuadro de Mando Integral CMI

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión empresarial

muy útil para medir el progreso de una actividad de la empresa y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, se emplea principalmente por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Las perspectivas o puntos de vista que componen un Cuadro de Mando Integral y desde las cuales se observa y recopila la información son las siguientes:

Tabla # 4: Perspectivas para el mapa estratégico

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.
<b>CLIENTE</b>	La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran trascendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.
<b>FINANCIERA</b>	Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.



### 3.2. Mapa estratégico

Para diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI) la empresa va a medir aquellos objetivos fundamentales que representan su estrategia para la creación de valor de larga duración. Dada la amplia definición de estrategia y más su estructuración, muchas veces conlleva a que se desarrolle en perspectivas parciales que limitan su resultado, por lo que en ocasiones no se logran los resultados esperados.

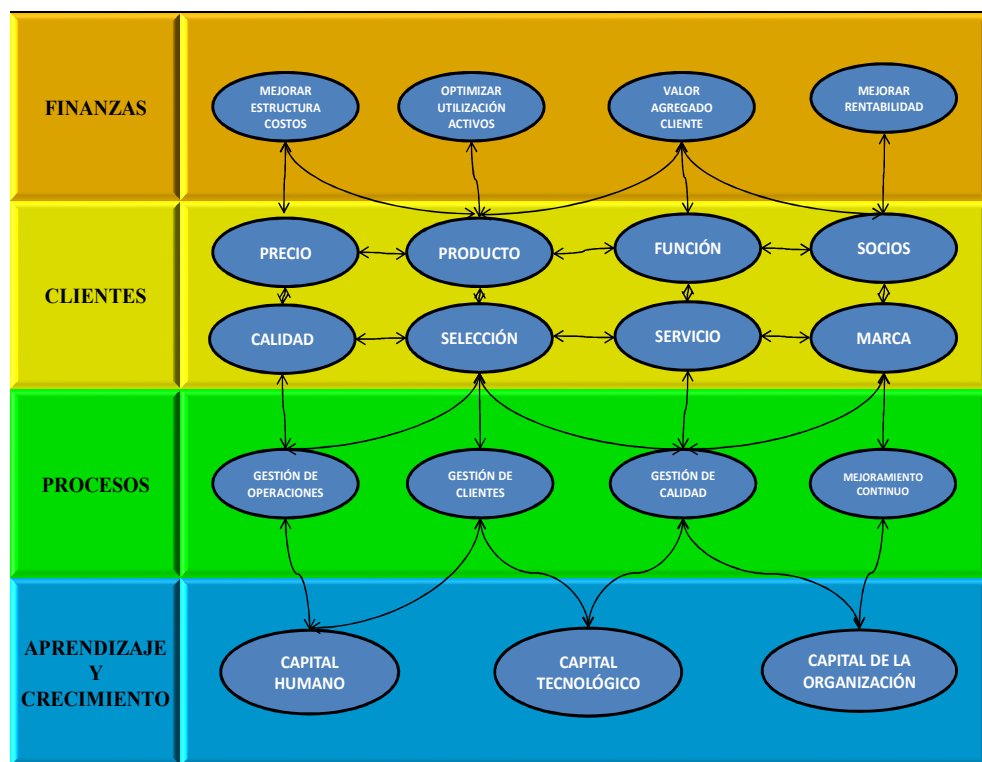


Figura 6: Mapa estratégico de la empresa textil

Fuente: El autor

### 3.3. Determinación de los indicadores

La presencia de indicadores de gestión es de trascendental importancia para la empresa, puesto que permiten la ejecución de ciclos de mejora continua, además de actuar como medidas de viabilidad de procesos.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

Los “Factores Crítico de Éxito” (FCE), representan la optimización de los recursos y concentrarán los esfuerzos en los componentes que son críticos para la generación de un servicio o producto de calidad, son los distintos lineamientos que permitirán y forjarán que un servicio-producto se venda, y son en función de infraestructura, recursos humano, materia prima, proveedores, publicidad, programación y planificación de las operaciones, ubicación geográfica, entre otros, para lo cual deberán responder a la pregunta ¿Cuál es el particular para que la empresa sea exitosa?. Además se deberá definir los factores críticos de éxito que constituirán el sustento para la identificación de los procesos, le corresponderá considerar las características como la innovación información y datos, calidad, servicio, producto, precios competitivos, flexibilidad entre otros, y así aplicará el método de los dos por qué, y establecerá sus Factores Críticos de Éxito.

Tabla # 5: Factores críticos de éxito

<b>1ER. ¿POR QUÉ?</b>	<b>2DO. ¿POR QUÉ?</b>	<b>3ER. ¿POR QUÉ?</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>
<b>DIRECCIÓN</b>	GERENCIA	ESTRATEGIA	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	PROCEDIMIENTOS	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	MEJORAMIENTO DE PROCESOS
<b>CALIDAD</b>	CERTIFICACIÓN	RESULTADOS	CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL
<b>COMERCIAL</b>	INVESTIGACIÓN	CLIENTE	PLAN DE MARKETING
<b>ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
<b>LOGÍSTICA</b>	ABASTECIMIENTO	CADENA DE SUMINISTRO	SISTEMA LOGÍSTICO

Fuente: El autor.

A continuación y de manera aplicativa, se desarrollará una metodología de inclusión de los indicadores de gestión para determinar los factores que impliquen la inclusión del proceso de seguimiento y control del desempeño para la empresa. Cada uno de los indicadores tendrá su equivalente en formulación matemática, lo importante es conservar el concepto de relación y fracción a la cual se quiere enfatizar para lograr alcanzar los objetivos propuestos. De esta manera, los indicadores de gestión están dados por:

Fórmula general:

$$Indicador = \frac{\text{Resultado de la medición}}{\text{Meta establecida para la variable}} * 100$$

Bajo esta metodología, a continuación se presenta un listado de indicadores de gestión de la empresa:

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Gestión administrativa</b>	Mide el cumplimiento de las actividades de la gestión administrativa	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$ $E = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$ $I = \frac{\text{Indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$
<b>Gestión financiera</b>	Establece el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.	$\text{Relación corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} * 360}{\text{Ventas netas}}$
<b>Productividad total</b>	La productividad total nos indica el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción, precisando el rendimiento o superávit que se genera en un tiempo determinado.	$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}} * 100$ $PT = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmulas
		$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{gast. labor. + mat. prim. + gast. ind. + otros insumos}} * 100$ $PT = \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Consumo total}} * 100$
<b>Productividad del trabajo</b>	Se concibe como la relación existente entre la producción y el aporte correspondiente del trabajo a la misma.	$PTR = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número horas hombre}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Valor producción precios constantes}}{\text{Número de personal ocupado}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Producción precios constantes}}{\text{Número personal ocupado}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Producción precios constantes}}{\text{Gastos laborales a precios constantes}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Valor agregado a precios constantes}}{\text{Horas hombre laboradas}} * 100$
<b>Productividad técnica</b> <b>Utilización capacidad instalada</b>	Relaciona los niveles de producción obtenidos con la maquinaria y los equipos utilizados.	$UCI = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Eficiencia técnica</b>	Es el resultado de comparar la producción efectiva diaria contra la capacidad técnica actual.	$ET = \frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}} * 100$ $ET = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
<b>Eficiencia total de la planta</b>	En este indicador se agrupa todos los efectos derivados de un mayor o menor tiempo de utilización, como los derivados de los mayores rendimientos. Los tiempos de utilización apuntan más hacia los problemas de demanda y hacia la capacidad de ventas de la empresa, mientras que los mayores o menores rendimientos apuntan hacia la eficiencia del personal, la organización de la producción, entre otros.	$ETP = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
<b>Rotación del inventario</b>	A medida que los tiempos de respuesta disminuyan en cada uno de los procesos del ciclo logístico, menor se hará la necesidad de conservación del inventario, lo cual mitiga el efecto causado por uno de los mayores despilfarros de las organizaciones.	$RI = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2} * 100$ $RI = \frac{\text{Costo de ventas periódicas}}{\text{Inventario promedio durante el período}} * 100$
<b>Rendimiento de calidad</b>	Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones).	$RC = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Calidad de uso</b>	Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes.	$CU = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}} * 100$
<b>Calidad de los Pedidos Generados</b>	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$CPG = \frac{\text{Productos generados sin } problemas}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$
<b>Entregas perfectamente recibidas</b>	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas.	$EPR = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} * 100$
<b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b>	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$NVP = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$
<b>Índice de Rotación de Mercancías</b>	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$IRM = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$
<b>Índice de duración de Mercancías</b>	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período.	$IDM = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$
<b>Costo de Almacenamiento por Unidad</b>	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$CAU = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}} * 100$
<b>Costo por Unidad Despachada</b>	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$CUD = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Unidades despachadas}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Nivel de Cumplimiento Del Despacho</b>	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$NCD = \frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} * 100$
<b>Costo por Metro Cuadrado</b>	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$CMC = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Área de almacenamiento}} * 100$
<b>Costos logísticos</b>	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$CL = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
<b>Márgenes de Contribución</b>	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$MC = \frac{\text{Venta real del producto}}{\text{Costo real directo del producto}} * 100$
<b>Ventas Perdidas</b>	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$VP = \frac{\text{Valor perdidos no entregados}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
<b>Gastos operativos de la bodega</b>	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.	$GOB = \frac{\text{Costos operativos de bodega}}{\text{Costo de las ventas}} * 100$

Tabla # 6: Determinación de los indicadores de gestión



### **3.4. Diseño del Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral se implementará como consecuencia de la planificación estratégica de la empresa y en concordancia con los indicadores de gestión identificados. El cuadro de mando integral analizará la evolución de la empresa para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.

PERSPECTIVA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
FINANCIERA	FINANCIERO	$Relación\ corriente = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	Mensual	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ corriente - inventarios}{Pasivo\ corriente}$	Mensual	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$Cuentas\ por\ cobrar = \frac{Cuentas\ por\ cobrar\ brutas * 360}{Ventas\ netas}$	Mensual	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
	LOGÍSTICA	$GOB = \frac{Costos\ operativos\ de\ bodega}{Costo\ de\ las\ ventas} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$CL = \frac{Costos\ totales\ logísticos}{Ventas\ totales\ de\ la\ empresa} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$CMC = \frac{Costo\ total\ operativo\ bodega}{Área\ de\ almacenamiento} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$NCD = \frac{Número\ de\ despachos\ cumplidos}{Número\ total\ de\ despachos\ requeridos} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
CLIENTES	VENTAS	$VP = \frac{Valor\ perdidos\ no\ entregados}{Ventas\ totales\ de\ la\ empresa} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$CPG = \frac{Productos\ generados\ sin\ problemas}{Total\ de\ pedidos\ generados} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%

PERSPECTIVA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
		$EPR = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$NVP = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
PROCESOS	PRODUCCIÓN	$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$PT = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$PT = \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Consumo total}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$UCI = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$ET = \frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$ET = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$ETP = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%

PERSPECTIVA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
	CALIDAD	$RC = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥100%
		$CU = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$CPG = \frac{\text{Productos generados sin } \textit{problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$EPR = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} * 100$	Diario	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
APRENDIZAJE  Y  CRECIMIENTO	ADMINISTRATIVA	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Mensual	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$E = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$	Mensual	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%
		$I = \frac{\text{Indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$	Mensual	100%	x<50%	x≥ 50%	x≥ 100%

Tabla # 7: Diseño del cuadro de mando y control

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- La empresa investigada tiene más de 10 años de experiencia en el sector textil, su participación en el mercado se ha incrementado en los últimos años, los procesos se adecuan a las necesidades inmediatas de los clientes internos y externos de la empresa. Sin embargo, a pesar de mantenerse en el mercado, cumplir con la demanda necesaria y generar utilidades, no dispone de herramientas que le permita realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos organizacionales, para aprovechar al máximo sus recursos, mejorar la distribución de funciones e incorporar cualidades fundamentales de la acción administrativa como son la eficacia, efectividad, economía, calidad y mejoramiento continuo.
- El marco teórico permitió establecer que el Cuadro de Mando Integral es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización.

- Mediante el diagnóstico situacional de la empresa se pudo establecer que la empresa no contaba con un direccionamiento estratégico bien definido, por lo que, como paso previo a establecer una propuesta de Cuadro de Mando Integral, se definió adecuadamente la misión, visión, principios, valores y objetivos; así mismo, se pudo identificar la realidad de los procesos actuales de la empresa y conocer cuál es su incidencia en la productividad del negocio mediante la identificación de la cadena de valor.
- La propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Textil, es una aplicación y diseño de indicadores basados en un modelo compuesto por un enfoque de monitoreo de procesos, lo cual contribuirá de una forma integrada, balanceada y estratégica para medir el progreso actual y suministrar una mejor dirección y visión a la empresa. El Cuadro de Mando Integral analizará la evolución de la empresa, para en caso de desviaciones, se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda la implementación del diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para los procesos administrativos y operativos, por lo que durante su aplicación práctica se podría convertir en una herramienta estratégica para mejorar el nivel de la empresa en un mercado altamente competitivo.

- Los procesos para elaboración de los productos mediante la aplicación de indicadores de gestión correctamente desarrollados y aplicados, podrían darle a las empresas una mayor proyección en el mercado, para que se genere una mayor rentabilidad.
- Capacitar al personal para socializar de manera efectiva el mejoramiento de los procesos y la aplicación de herramientas de seguimiento y control, para que la empresa alcance el éxito y las metas propuestas.
- Establecer lineamientos para aumentar la productividad, por medio del mejoramiento de procesos y la implementación de una herramienta de gestión clave para la empresa, como es el cuadro de mando integral (CMI), por lo que este estudio podría convertirse en un instrumento importante para volver a la empresa más eficiente y competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta, C. (10 de Octubre de 2014). *Indicadores de gestion, Claves*. Obtenido de [www.ccpalmira.org.co](http://www.ccpalmira.org.co):

[http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/memoriascapa/INDICADORES\\_GESTION.pdf](http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/memoriascapa/INDICADORES_GESTION.pdf)

Acosta, C. (11 de Noviembre de 2014). *Indicadores de Gestion, Claves*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de [www.ccpalmira.org.co](http://www.ccpalmira.org.co):  
[http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/memoriascapa/INDICADORES\\_GESTION.pdf](http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/memoriascapa/INDICADORES_GESTION.pdf)

Andrade, S. (2006). *Diccionario de Economía* (Segunda Edición ed.). México: Palmir.

Berry, T. (1996). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total* (Vol. IV Volúmen). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.

Bravo, E. (12 de septiembre de 2010). *La industria de alimentos en el Ecuador*. Recuperado el 5 de Mayo de 2015, de [es.scribd.com](http://es.scribd.com):  
<http://es.scribd.com/doc/12870158/La-Industria-de-alimentos-en-El-Ecuador>

Cámara de la Industria. (12 de Diciembre de 2014). *Industria Plástica*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de Cobertura de la Industria del Plástico:  
<http://www.camicon.ec/>

Cantú, D. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad* (IV Edición ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial* (1994ISBN 9701003195, 9789701003190 ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría General de la Administración* (Septima Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Crece Negocios. (13 de Mayo de 2015). *El Modelo de las Cinco Fuerzas de*



- Porter*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com):  
<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua. (2014). *Diccionario*. Obtenido de  
<http://www.rae.es/>
- Ecured. (13 de 03 de 2015). *Industria alimentaria*. Recuperado el 02 de Junio de 2015, de [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu): [http://www.ecured.cu/index.php/Industria\\_Alimentaria](http://www.ecured.cu/index.php/Industria_Alimentaria)
- Ekos Negocios. (17 de Marzo de 2013). *PYMES contribución clave de la economía*. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com):  
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/770.pdf>
- EKOS. (15 de 08 de 2014). *Perspectivas económicas del Ecuador*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com):  
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/863.pdf>
- Feigenbaum, A. (1994). *Control Total de la Calidad* (Tercera Edición Revisada ed.). México: Compañía Editorial Continental, S. A CECSA.
- García, J. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Grupo Parlamentario Popular. (2000). *Proyecto de estatuto jurídico de la empresa familiar* (Tercera Edición ed.). Barcelona: GPP.
- Hammer, M., & James, C. (2006). *Reengineering the Corporation, Traducción Español* (IV Edición, Revisada en Español ed.). Boston: Harperbusiness; Edición: Rev Up.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H. (1985). *Conceptos de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Medina, R. (2011). *Alianzas para la nueva economía*. Obtenido de

www.info.com: <http://www.info.com/pymes/pymes.shtml>

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (08 de Agosto de 2013). *Indicadores de reducción de pobreza*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de [www.andes.info.ec](http://www.andes.info.ec): <http://www.andes.info.ec/es/noticias/inversion-social-seguira-siendo-prioridad-gobierno-ecuador-2014.html>

Morris, D. (1994). *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. México: Mc Graw Hill.

Muro, P. (16 de septiembre de 2010). *Definición de proceso*. Recuperado el 17 de junio de 2015, de [www.arpcalidad.com](http://www.arpcalidad.com): <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

Normas Internacionales de Gestión de Calidad. (2008). *Requisitos de las Normas de Gestión de Calidad ISO-9001:2008*. México: ISO.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2001). *OECD Social Indicators*. París: Society at a glance.

Pallares, Z. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto* (Segunda Edición ed.). México: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Poderes Inteligencia Política. (13 de Septiembre de 2014). *Poderes Inteligencia Política*. Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de [poderes.com.ec](http://poderes.com.ec): <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador/>

PROECUADOR. (16 de Septiembre de 2014). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec):

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/plasticos/>

Roca, J. (2011). *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos* (Primera Edición ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.

Roca, J. (2005). *La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y*

*comunitario* (Primera Edición ed.). Barcelona: Consejo General del Notariado - Bosch.

Romero, R. (2006). *Marketing*. Lima: Editora Palmir E.I.R.L.

Rusell, A. (1988). *Un concepto de planeación de empresa*. México: Editorial Limusa.

Sáez, F. (16 de febrero de 2007). *Reingeniería de procesos: características, principios y herramientas de aplicación*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, de [www.gsi.dit.upm.es: http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDA%20\\_I\\_.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDA%20_I_.pdf)

Secretaría Nacional de Planificación. (06 de Noviembre de 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de [www.forosecuador.ec](http://www.forosecuador.ec):

<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>

Tracy, & Wiersema. (28 de julio de 2004). *La disciplina de los líderes del mercado*. Recuperado el 28 de mayo de 2015, de [www.12manage.com: http://www.12manage.com/methods\\_valuedisciplines\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html)

Zarategui, J. (16 de septiembre de 1999). *Economía Industrial*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de La gestión por procesos su papel e importancia: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>