



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

TEMA:

BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL RESTAURANTE “RINCÓN DE TERE”, AÑO 2016.

AUTOR:

WINTER FRANCISCO ZAMBRANO RODRÍGUEZ

FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO

CARRERA DE SERVICIOS GERENCIALES

MANTA, SEPTIEMBRE DE 2016

TEMA:

Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la Gestión Empresarial del Restaurante “Rincón de Tere”, Año 2016.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En atención a la Resolución No. 04-CF-GDSE de la Sesión Extraordinaria No. 003-2016 de Consejo de Facultad, mediante la cual me designa director del trabajo de titulación, “Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión empresarial del restaurante “Rincón de Tere”, año 2016”. Realizado por la Sr. Zambrano Rodríguez Winter Francisco, previo al título de Licenciado en Servicios Gerenciales.

Certifico: Que se ha procedido a la revisión en su totalidad y determino que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí,

Por esta razón me permito acreditarlo y autorizar a su autor para su presentación,

Manta, Septiembre del 2016

Ing. Johnny Rodríguez Sánchez, MSc.

Director de trabajo de titulación.

AUTORÍA

El suscrito Zambrano Rodríguez Winter Francisco, portador de la C.I. 131535029-6, hace constar que es autor del Proyecto de Investigación Científica titulado: Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión empresarial del restaurante “Rincón de Tere”, año 2016, trabajo académico que constituye una labor investigativa personal realizado con el asesoramiento del Ing. Johnny Rodríguez Sánchez, MSc.

En tal sentido, manifiesto la originalidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada; además expreso que se han respetado los aportes intelectuales de otros autores y se ha hecho referencia de ellos en el texto.

Manta, Septiembre del 2016

Zambrano Rodríguez Winter Francisco
131535029-6

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis Padres quienes son una gran fortaleza para mí, les agradezco el cariño y el amor que siempre he recibido, por siempre estarme inculcando que el estudio es la mejor herencia que se le puede dejar a un hijo.

De igual forma a mis Hermanos, quienes son parte fundamental de mi vida, ellos son los grandes motivadores de mi vida, en la cual trato de ser el mejor ejemplo para ellos.

A mi Tía Gina Rodríguez por quererme y tratarme como a un hijo, por cuidarme y estar presente en cada momento de mi vida.

Zambrano Rodríguez Winter

RECONOCIMIENTO

Reconocimiento a mi Dios “Jehová”, mi Padre Celestial único y verdadero amigo que se tiene.

A mi familia por el apoyo recibido, por todo el esfuerzo que hicieron para que culminara mis estudios académicos.

A los docentes de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, que con sus conocimientos, consejos y amistad recibida me permitieron formar un perfil profesional y ético.

A mi director de proyecto el Ingeniero Johnny Rodríguez por brindarme su amistad, tenerme paciencia y a su vez por compartir su conocimiento, instruirme y guiarme a realizar y a culminar este proyecto.

Y a los pocos y verdaderos amigos con los que he compartido cuatro años de alegrías, penas, paseos, fiestas, juegos y trabajo. Los quiero y les agradezco por su amistad.

Winter Zambrano Rodríguez

ÍNDICE

TEMA.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
INDICE.....	VII
1. DATOS GENERALES.....	1
1.1 Título del proyecto de investigación.....	1
1.2 Tipología del proyecto de investigación.....	1
1.3 Área del conocimiento.....	1
1.4 Duración del proyecto.....	1
2. OBJETIVO GENERAL	1
3. OBJETIVO ESPECIFICO	1
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.....	2
4.1. Introducción.....	2
4.2 Marco Teórico	5
4.2.1 Antecedentes Investigativos.....	5
4.2.2 Fundamentación Filosófica.....	6
4.2.3 Fundamentación Legal.....	7
4.2.4. Fundamentos Teóricos.....	9
4.2.4.1 Concepto Balanced Scorecard.....	9
4.2.4.4 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	10
• Perspectiva Financiera.....	11
• Perspectiva del Cliente	11
• Perspectiva Procesos Internos.....	12
• Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional.....	13
4.2.4.8 Principios en los que se basa el Balanced Scorecard.....	15
4.2.4.9 Traducir la estrategia a términos operativos	15
4.2.4.10 Alinear la organización a la estrategia	15
4.2.4.11 Convertir la estrategia en el trabajo cotidiano de todos	16

4.2.4.12 Hacer de la estrategia un proceso continuo	16
4.2.4.13 Movilizar el cambio mediante el liderazgo	16
4.2.4.14 Proceso de construcción del Balance Scorecard.	17
Paso 1: Desarrollo o confirmación de la misión, visión y políticas	17
Paso 2: Identificación de directrices.....	18
Paso 3: Despliegue de directrices en variables.	18
Paso 4: Formulación de objetivos estratégicos.....	19
Paso 5: Establecer el mapa causal o estratégico.....	19
Paso 6: Desplegar los objetivos en los procesos.	20
Paso 7: Establecer el cuadro de mando integral.	20
4.2.4.15 Fracaso del Balanced Scorecard.....	20
4.2.5. Concepto Gestión Empresarial	21
4.2.5.1 Importancia	21
4.2.5.2 Administración	22
4.2.5.3 Elementos de la gestión empresarial.....	22
4.2.5.4 Planificación.....	23
4.2.5.5 Organización.....	24
4.2.5.6 Dirección.....	24
4.2.5.7 Coordinación.....	25
4.2.5.8 Control	25
4.2.5.9 El Liderazgo	26
4.2.5.10 Componentes del Liderazgo	27
4.2.5.11 Estrategias	28
• Estrategia de expansión	29
• Estrategia de diversificación	29
• Estrategia de innovación	30
• Estrategia de entorno.....	30
4.2.5.12 Planificación estratégica.....	30
4.2.5.13 Objetivos estratégicos.....	31
4.2.5.14 Calidad	32
4.2.5.15 Normas ISO	32
4.2.5.16 Benchmarking	33
• Benchmarking interno	33
• Benchmarking externo.....	34
• Benchmarking funcional	34

4.3 Preguntas de Investigación	35
4.5 Metodología.....	36
4.5.1 Diseño del Estudio.....	36
4.5.2 Sujeto y Tamaño de la Muestra.....	37
4.5.3. Definición de variables. (Variable Independiente y Variable Dependiente).....	37
4.6 Resultados Esperados	38
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
5.1 WEB GRAFÍA.....	40
6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA.....	40
ANEXOS.....	41

1. DATOS GENERALES

1.1 Título del proyecto de investigación

Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la Gestión Empresarial del Restaurante “Rincón de Tere”, Año 2016

1.2 Tipología del proyecto de investigación

Investigación básica

1.3 Área del conocimiento

Ciencias sociales, educación comercial y derecho

Sub área: Educación comercial y administración.

1.4 Duración del proyecto

Fecha de inicio: 18/07/2016

Fecha de culminación: 15/12/2017

2. OBJETIVO GENERAL

- Analizar conceptualmente las variables de Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial para el Restaurante “Rincón de Tere”.

3. OBJETIVO ESPECIFICO

- Conceptualizar los términos Balanced Scorecard y Gestión Empresarial.
- Enumerar las perspectivas fundamentales de Balanced Scorecard que permiten el éxito de las empresas actuales.
- Describir los principales elementos de la Gestión Empresarial en las de las actuales empresas.

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.

4.1. Introducción

Desde tiempos antiguos el hombre siempre ha buscado progresar en la vida, formando así pequeñas y grandes empresas, que les permiten tener ingresos económicos y con ello mejorar sus vidas, estas a medidas que pasan los años se posicionan en el mercado y crecen económicamente. Pero no es tan simple como se lo describe, para ello es necesario tener un conocimiento muy amplio, saber dirigir, delegar, gestionar entre otras características que son parte de un empresario. En este trabajo se redacta las variables desde un punto bibliográfico comprendiendo la función que estas desempeñan en esta investigación.

El Balanced Scorecard (BSC) o mejor conocido en español como El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite implementar estrategias, enfocándose en la visión de la empresa, la característica principal de esta herramienta es que se enfoca en cuatro perspectivas entre las cuales tenemos las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento de tal manera que se realiza un estudio completo sobre la situación de la empresa.

Por otro lado se tiene la temática de la gestión empresarial que comprende un tema muy relevante en este trabajo investigativo, porque esta permite realizar acciones que se verán reflejadas en la organización y a su vez correcto manejo

de esta herramienta que permite estar en constante lucha con los actuales mercados competitivos.

Gaspar, Hugo. (2011) [nos expresa que] “El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento”... Este autor presenta un concepto en la cual comprendemos que la gestión siempre ha estado involucrada con el hombre, no obstante la gestión empresarial ha tenido cambios consecutivos en la cual esta ha tenido que adaptarse a los constantes cambios del mercado. Así mismo la gestión empresarial se la conoce por sus determinados elementos imprescindibles como lo es la planificación, organización, dirección, coordinación, control, está a su vez sigue ciertas líneas de tiempo y parámetros para alcanzar dichas metas.

La ciudad de Manta siempre se ha caracterizado por ser una ciudad progresista, en donde el comercio siempre está en constante cambio y crecimiento, siendo así el Restaurante “Rincón de Tere” de reconocimiento cantonal cuenta con un personal operativo de 13 empleados, en esta empresa existen diferentes problemáticas derivadas por una incorrecta gestión empresarial en la cual ha afectado al crecimiento de esta empresa.

Uno de los problemas recabe en el manejo de la gestión empresarial, la cual es deficiente permitiendo que la empresa tenga muchos errores afectando

directamente a la producción y economía de la empresa, no obstante a causa de estas problemáticas le es muy dificultoso que esta encuentre una salida. Entre otras causas que se encuentran en el restaurante “Rincón de Tere” es la no existencia de una programación de actividades afectando directamente a su producción, no obstante esto genera pérdidas y desperdicios para la empresa.

Por consiguiente el recurso humano de esta empresa no se encuentra motivado y carece de comunicación entre empleado y jefe, siendo así no se realizan capacitaciones a los empleados por ende el desarrollo de sus habilidades se ven afectadas, así mismo no se explota el potencial de cada empleado y esto afecta a la productividad de la empresa. Todas estas problemáticas generan una mala imagen para la empresa, provocando pérdidas de clientes.

De tal manera se comprende que la utilidad del presente proyecto investigativo es manifestar de manera detalla la conceptualización de la variables Balance Scorecard y gestión empresarial ya que ambas comprenderá diferentes temarios, siendo así este proyecto busca enfocarse en cada una de ellas y así pues detallar y especificar los diferentes temas con su respectivo orden e importancia.

El surgimiento de problemas tantos sociales, comerciales, entre otros impulsan a investigadores aportar con ideas para poderlas solventar y estas se ven reflejadas en proyectos, en la cual al igual que este trabajo busca servir de

soporte para esas futuras investigaciones. Por consiguiente entre los métodos utilizados en este trabajo se encuentra la observación utilizada para determinar la situación del problema, el método analítico cuya función es analizar la información y posteriormente comprender los fenómenos de ella, así mismo el método descriptivo con el fin de conceptualizar las variables.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Antecedentes Investigativos.

En la actualidad existe intereses muy claro por parte de los estudiantes para solventar las problemáticas de cualquier empresa proponiendo soluciones a través de trabajos investigativos ya sean estos de carreras administrativas o a fines, por ello se ha revisado los proyectos de titulación de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo y según los registros de la facultad existe un trabajo donde se estudió la variable del Balanced Scorecard, en la cual su tema es El Balance Scorecard y el Desempeño Empresarial en la mueblería Shirley del Cantón Montecristi. Año 2012, realizado por las autoras Fanny Espinales y Tella Gonzales, enfocándose principalmente en mejorar la rentabilidad del negocio con estrategias diseñadas con el Balanced Scorecard, cuyos resultados fueron favorables para la mueblería ya que permitió trabajar de una manera más integrada y estratégica, en el desarrollo de las actividades cotidianas y a su vez mejorando los procesos de la

empresa, de tal manera se demuestra que existe un antecedente sobre la variable estudiada en este proyecto.

4.2.2 Fundamentación Filosófica.

El Balanced Scorecard (BSC) o también conocido como cuadro de mando integral fue creado en el año 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Rober Kaplan y David Norton, después de aplicarse en diferentes empresas esta metodología no solo se involucraba en la parte financiera para resolver los problemas, si no que abarco cuatro perspectivas para poder comprender de una manera general los problemas de las organizaciones, enfocándose en la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, a su vez se caracteriza por ser un método utilizado tanto por empresas del sector privado como en el ámbito público, considerada como la instrumento más importante de los últimos 75 años.

Por consiguiente, tenemos la gestión empresarial en la cual Gaspar, Hugo. (2011) expresa el siguiente concepto “La dinámica de la gestión empresarial ha evolucionado satisfactoriamente, en el mundo de los negocios y está implicada en el mercado, entorno y sociedad.” Desde tiempos antiguos está ha sido indispensable para el ser humano tanto en la edad media, moderna y contemporánea.

No obstante en el siglo XIX la gestión empresarial tomo un rumbo diferente en las empresas como una dirección a seguir; pero no fue hasta en el siglo XX en donde la gestión empresarial evolucionó a medida que las organizaciones crecían y se hacían más completas, esta comenzó a tener una evolución y de ella se han surgidos diversos temas y con ello en la actualidad se la ha convertido como parte de una disciplina empresarial que engloba toda la actividad de la empresa e involucra a todo el personal de una organización permitiendo realizar acciones que favorezcan a la productividad y competitividad de la empresa.

4.2.3 Fundamentación Legal.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo cuarto, art 283 se expresa lo siguiente:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

En otras palabras se expresa que el sistema económico de un país está representado por la actividad de una empresa sea esta pública

o privada. Siendo así toda empresa es libre de utilizar cualquier método o sistema estratégico para poder aportar y contribuir en la economía de una manera transparente, por ende la gestión empresarial es un tema que abarca un sin número de elementos que son propicios para que un gerente pueda dirigir su empresa, de tal forma para que una empresa pueda contribuir en la economía de un país es necesario que las personas que las dirigen estén realmente comprometidas.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), Libro II, del Desarrollo de la Inversión Productiva y de sus Instrumentos, Título II del Desarrollo Productivo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria, art. 22 literal A se expresa lo siguiente:

“(...) elaborar programas y proyectos para el desarrollo y avance de la producción nacional (...); es decir, la importancia de toda empresa constituida en el Ecuador contribuye al desarrollo del país brindando empleo a los ciudadanos, sin embargo para que una empresa se poseione en el mercado de una manera sólida es necesario que esta implemente distintas herramientas como los son el FODA, Benchmarking, Balanced Scorecard, etc. Cuyas herramientas permitan competir ante sus competidores.

4.2.4. Fundamentos Teóricos.

4.2.4.1 Concepto Balanced Scorecard.

Chiavenato, Idalberto. (2006) señala que “El BSC busca estrategias y acciones equilibradas en todas las áreas que afectan el negocio de la organización como un todo.” Esta herramienta permite describir y comunicar una estrategia de forma clara y concisa, en la actualidad las empresas están en un mercado muy competitivo, a su vez esta herramienta es muy útil para descifrar cuales son las falencias de una empresa, así mismo el objetivo de esta herramienta es convertir los problemas de la empresa en una estrategia con objetivos alcanzable.

4.2.4.2 El surgimiento del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El surgimiento de esta herramienta comenzó en Francia a partir de 1950 donde ingenieros franceses decidieron contribuir para que las empresas tuvieran un mejor control, pero no fue hasta en 1992 donde se constituyó el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard por Robert Kaplan y David Norton. El BSC se diferencia de las otras herramientas por el simple hecho de considerar todos los factores de la empresa.

Anteriormente se consideraba el BSC como una herramienta útil para el manejo y control del personal, pero tiempo después se manifestó que el BSC era de gran utilidad para alinear a la empresa por medio de estrategias, no obstante el BSC implica a un número considerable de personas al momento de ejecutarlo, por lo cual hace de esta herramienta una de las más considerables por los empresarios en la actualidad.

4.2.4.3 Importancia.

Vicuña, José. (2012) expresa que “El CMI permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas que generan las desviaciones y abordar las medidas necesarias y corregirlas” De aquí radica su importancia ya que sus principios son de identificar los problemas y a base de ellas establecer las estrategias adecuadas para la empresa, para toda empresa que conozca cómo se ejecuta esta herramienta o modelo gerencial constituye sin duda alguna un elemento de gran relevancia para su negocio, ya que muchas empresas han alcanzado el éxito por medio del BSC.

4.2.4.4 Perspectivas del Balanced Scorecard.

Este modelo gerencial cuenta con cuatro perspectivas que son fundamentales para que el BSC se lleve a cabo de la mejor manera, entre ellas tenemos:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva procesos internos
- Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional

- **Perspectiva Financiera.**

La perspectiva financiera se refiere a la rentabilidad del negocio siendo así esta involucra tres diferentes medidas financieras: en ella tenemos la rentabilidad que se encarga de medir los beneficios que tiene el negocio como por ejemplo: El Restaurante “Rincón de Tere” tuvo buenos ingresos en caja en el mes de noviembre. Por otro lado comprende el volumen de las ventas que se han realizado y por último el incremento económico que ha tenido el negocio.

- **Perspectiva del Cliente.**

Esta es analizada desde el punto de vista de los clientes en ella encontramos cuatro dimensiones: la primera es el tiempo que se encamina hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, esta se refiere al tiempo que tarda el producto o servicio de llegar al cliente, como ejemplo claro de este tenemos el servicio que brinda el Restaurante “Rincón de Tere” al momento de atender a sus clientes.

Como segunda dimensión tenemos la calidad que engloba los defectos, errores o entregas tardías, en este caso como ejemplo tenemos la calidad de los platos, así mismo el tiempo que tarda este al llegar a la mesa del cliente son factores que inciden en la calidad, el tercero y cuarto a su vez son la gestión, servicio del producto y costo de propiedad, para ello entendemos que la gestión y el servicio miden la influencia de productos hacia los clientes y el coste de propiedad en este caso en el Restaurante viene siendo el arriendo que tiene que pagar por el local y todo coste de reparación, daños del local, etc.

- **Perspectiva Procesos Internos.**

En esta perspectiva se miden tres dimensiones como lo son: tiempo, calidad y productividad. El tiempo siempre estará involucrado en cada perspectiva en este caso se comprende como el tiempo de pedido y recepción que tiene el Restaurante al momento de obtener los materiales o productos para la elaboración y entrega de sus platos, la calidad enfocada a cumplir las normas requeridas por los clientes en esta también se involucra los errores, defectos y reelaboración de cada pedido defectuoso y por ultimo tenemos la productividad que representa las capacidades y habilidades que tienen los empleados frente a sus labores, incluyendo en este tema elementos como la motivación y la eficiencia.

- **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional.**

Esta perspectiva incluye tres dimensiones entre ellas tenemos: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales. La innovación de mercado se refiere a realizar nuevos productos llamativos para los clientes, en este caso podemos poner un ejemplo básico como lo es la elaboración de nuevos platos con sabores y texturas diferentes al resto y a su vez fijar objetivos entorno a las ventas que se realicen de este nuevo producto.

Por otra parte tenemos el aprendizaje y mejora operacional que engloba el conocimiento que existe en la empresa y a su vez la mejora continua por ejemplo: en el Restaurante existe el conocimiento acerca del tema gastronómico y a su vez se espera continuar con la mejora continua de sus platos y a su vez se reflejan los índices obtenidos por las personas que forman parte de la empresa. Los activos intelectuales comprenden los recursos intangibles con los que cuenta la empresa en este caso tenemos los empleados, la creatividad, tecnología, innovación, entre otros, recursos indispensables para el negocio.

4.2.4.5 Indicadores.

En el Balanced Scorecard los indicadores son necesarios ya que este instrumento nos permite señalar algo en específico, mostrar lo que se quiere cumplir, para ello el BSC lo utiliza para indicar los objetivos estratégicos y manifestar realmente lo que se quiere alcanzar.

4.2.4.6 Metas.

Una meta es el significado de alcanzar los deseos propuestos, ya que estos pueden definirse en metas de corto o largo plazo, en el BSC las metas corresponden a que los indicadores puedan alcanzar en un determinado tiempo los objetivos planteados.

4.2.4.7 Mapa Estratégico.

Según López, Correa y Gutiérrez. (2012) nos señalan “Un buen BSC tiene que reflejar el modelo de negocio que está en la cabeza de los directivos para poder comunicar e implementar la estrategia.” El mapa estratégico fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton que simboliza una representación gráfica de las estrategias de la empresa, a su vez el BSC utiliza el mapa estratégico para representar y describir las estrategias y dar un mayor entendimiento del BSC.

4.2.4.8 Principios en los que se basa el Balanced Scorecard.

El BSC se basa en cinco principios determinantes para una empresa ya que estos permiten comprender como deberá ser alineada la empresa a través de los objetivos que tenga el gerente.

4.2.4.9 Traducir la estrategia a términos operativos.

Cuando se expresa el traducir las estrategias en términos operativos radica en tomar los objetivos de la empresa y alinearlos con las actividades para empezar un punto de inicio específico y coherente, es decir que las actividades de la empresa comiencen a tener un rumbo con objetivos definidos, concretos.

4.2.4.10 Alinear la organización a la estrategia.

El siguiente punto especifica que la empresa debe ser alineada hacia las estrategias esto implica eliminar cualquier obstáculo que impida que esto se lleve a cabo, por ello esto engloba examinar que todos los departamentos de la empresa sigan esta alineación.

4.2.4.11 Convertir la estrategia en el trabajo cotidiano de todos.

El Balanced Scorecard como herramienta incita a que todos los integrantes de la empresa se comprometan, la estrategia debe ser parte de la empresa, no solamente el gerente tiene que estar comprometido a ello, los empleados son parte de toda organización y para que un objetivo pueda ser cumplido es fundamental contar con su participación, es por ello que en este negocio todos deben ser tomados en cuenta, ya que cada uno desempeñara roles diferentes.

4.2.4.12 Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Es importante recalcar que la estrategia debe de estar ligada a un proceso continuo de aprendizaje y de retroalimentación. Será esencial para la empresa que se continúe con la mejora de las estrategias ya sean estas a corto, mediano y largo plazo.

4.2.4.13 Movilizar el cambio mediante el liderazgo.

Al llevar a cabo la herramienta del Balanced Scorecard es necesario que exista un liderazgo que dirija a la ejecución correcta de las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores que pueden incidir en esta. El liderazgo permitirá que exista una buena coordinación y esto permitirá que se lleve a cabo de manera exitosa.

4.2.4.14 Proceso de construcción del Balance Scorecard.

El Balanced Scorecard implica un proceso de siete pasos y para su ejecución se requiere un tiempo de 16 a 20 semanas, este es el tiempo estimado para la construcción del BSC. Existen dos tipos de actividades que se deben de tomar en cuenta antes de implementar el BSC, en la primera denominada como actividades preliminares comprenden el desarrollo de la misión, visión, políticas, objetivos, así mismo tenemos las actividades de construcción del BSC que expresan las causas y efectos, perspectivas, indicadores, objetivos por medio del mapa estratégico.

Horváth y Partners. (2000) manifiestan que “El concepto de cuadro de mando integral combina numerosos elementos de la dirección de empresas – por ejemplo, los objetivos, los ratios o los planes de acción.” Para la construcción del BSC es fundamental que se tomen en cuenta todas las actividades tanto preliminares como también las actividades de construcción, todos estos pasos deben ser realizados con mucha responsabilidad y estar verdaderamente comprometidos en este proceso, ya que al momento de construir el cuadro de mando este deberá tener coherencia en cada una de las partes. A continuación se describirá los siete pasos para la construcción del BSC:

Paso 1: Desarrollo o confirmación de la misión, visión y políticas.

En el primer paso se procede a examinar la misión, visión y políticas de la empresa y su confirmación para poner en marcha la formulación de los objetivos, si la empresa no cuenta con una de estos elementos principales se trabajara con el gerente para el desarrollo de estos. El Restaurante “Rincón de Tere” no cuenta con una misión, visión y a su vez no tiene aclarada las políticas del negocio, por ello será relevante tener en cuenta estas observaciones.

Paso 2: Identificación de directrices.

Por consiguiente una vez que se tiene identificada la misión, visión y políticas de la empresa el siguiente paso es identificar las directrices o en otras palabras identificar las palabras claves del negocio, como por ejemplo: eficacia, calidad, servicios, entre otros. Y continuamente se deberá proceder a detallar en el cuadro de mando integral.

Paso 3: Despliegue de directrices en variables.

En este tercer paso se procede a realizar el despliegue de las directrices las cuales están implícitas en la visión, misión y la política de la empresa, una vez que se comprende este tema se debe proceder a desplegar e identificar las directrices las

cuales contendrán a las tres, así mismo que se puedan traducir en variables, como por ejemplo podemos enunciar dos variables como lo serian el incremento de ventas y participación del mercado.

Paso 4: Formulación de objetivos estratégicos.

En este paso se procede a la formulación de los objetivos estratégicos, comprendiendo que una vez realizado el despliegue de las variables se procederá a trabajar manifestando los objetivos acorde a los problemas de la empresas propiamente estudiados, como por ejemplo: incrementar las ventas en el mercado nacional en un 2% esto como objetivo estratégico.

Paso 5: Establecer el mapa causal o estratégico.

El mapa estratégico es una estructura que permite visualizar las estrategias de forma gráfica, en este mapa se deben ubicar las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, estas ubicadas en este orden y en el lado izquierdo. En la parte superior se coloca la línea estratégica.

Paso 6: Desplegar los objetivos en los procesos.

Para este paso se procede a la designación de responsabilidades para que los objetivos puedan llevarse a cabo y a su vez puedan cumplirse tal y como se lo planee, la persona asignada para cada objetivo será el responsable del proceso, así mismo se continua con un seguimiento estratégico que se realizara a través de los indicadores establecidos.

Paso 7: Establecer el cuadro de mando integral.

Como último paso se procede a establecer el cuadro de mando integral, estableciendo todos los elementos anteriormente detallados y empleando las cuatros perspectivas financieras, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento.

4.2.4.15 Fracaso del Balanced Scorecard.

Olarte y García. (2009) argumentan que “Instaurar con éxito un sistema de gestión estratégica como el BSC requiere de más que esfuerzo, dedicación y asignación de recursos.” La implementación del Balanced Scorecard es un proceso que involucra a todo el personal de la empresa, ya que se delega responsabilidades a cada miembro de la organización. Es así que para el éxito del BSC se necesita la participación directa de gerente y empleados y un compromiso total con este sistema.

No todas las empresas al momento de implementar un BSC tiene el resultado esperado muchas de ellas no logran cumplir con los objetivos propuesto y el BSC llega a fracasar, esto puede deberse a diferentes motivos como lo son la falta de compromiso por parte de los directivos, como también de los empleados, así como también considerar el BSC como un proceso estático y no dinámico.

4.2.5. Concepto Gestión Empresarial.

La gestión empresarial es definida también como administración de empresas por ello Koontz Harold, Wehrich Heinz, Cannice Mark. (2012) definen que " Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz." El éxito de una empresa se ve reflejado en la buena administración que tenga esta, por ello se comprende que la gestión empresarial reúne todos los requisitos necesarios para el éxito de una empresa porque su gran variedad de elementos como lo es la planeación, planificación, estrategias y calidad en sus productos o servicios.

4.2.5.1 Importancia.

Su importancia radica en mantener un control total en cuanto al manejo de la organización, aprovechando los recursos de la

empresa y a su vez con el objetivo claro de alcanzar los objetivos y metas. Así como a su vez teniendo en cuenta el entorno interno y externo de la empresa. A su vez también se comprende a la gestión empresarial como el proceso de tomas de decisiones aquellas personas con cargos de responsabilidades.

4.2.5.2 Administración.

La administración en concepto se define como el manejo o dirección de los recursos de la empresa, esta surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XXI. Al igual que la gestión es considerada fundamental dentro de la organización, la administración está involucrada en la planificación, control de los recursos como lo son el financiero, tecnológico, humano, etc. Por ende la administración es considerada una ciencia que tiene como meta la satisfacción de los objetivos institucionales. Por ello la administración está involucrada directamente con la gestión empresarial puesto que permite un mejor control en varios aspectos empresariales.

4.2.5.3 Elementos de la gestión empresarial.

La gestión empresarial engloba diversos temas entre ellos se encuentran la calidad, administración, finanzas, estrategias, modelos de gestión, etc. Así mismo la gestión empresarial

comprende cinco elementos fundamentales como lo son la planificación, organización, dirección, coordinación y control, elementos que deben ser estudiados por los gerentes, socios y accionistas. Estos elementos permiten que las empresas aprovechen el desarrollo máximo de sus funciones.

4.2.5.4 Planificación.

Antes de iniciar una planificación el primer paso es la planeación que es el planteamiento de una idea, acción o efecto que puede pasar en un futuro, por ejemplo una empresa plantea crear sucursales en un futuro es decir en un futuro se discutirá la idea o moción de crear sucursales, así mismo para una organización es necesario que no se estanque en simplemente planeaciones sino que también se lleven a cabo estas.

De tal manera se comprende que la planificación va encadenada con la planeación, ya que primero se hace una planeación y luego se realiza la planificación, la planificación implica una serie de pasos y elementos a tomar en cuenta, para llevar a cabo una planificación se debe de realizar de forma coherente, lógica y encaminada a los objetivos que la empresa quiere alcanzar. La planificación empresarial comprende técnicas y métodos que se usan para formular y aplicar en el desarrollo de planes para la mejora de las organizaciones.

4.2.5.5 Organización.

En la organización se establece los recursos que tiene la empresa, como lo son los recursos económicos y los recursos humanos estos son utilizados para alcanzar los objetivos, a su vez se comprende que la organización en términos generales es un conjunto de medidas y normas de comportamiento que siguen ciertos patrones para lograr los objetivos propuestos por las personas delegadas.

4.2.5.6 Dirección.

La dirección en la gestión empresarial representa una función en la cual todos los miembros de la empresa deben de llevar a cabo diferentes actividades, tal como lo manifiesta Gómez, Patricia. (2012) “Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación.” Por lo tanto se comprende que la dirección es involucrar a todo el talento humano de la organización para que sigan los objetivos establecidos por el gerente, ejecutivo u accionistas, por lo tanto la dirección está ligada a otros elementos como lo es la planeación y la organización en la cual a través de estas se siguen lineamientos para el alcance de los objetivos.

4.2.5.7 Coordinación.

La coordinación se enfoca en armonizar y sincronizar todos los esfuerzos en las actividades designadas, a su vez la coordinación depende directamente del tipo de información que se esté manejando en la organización es decir el procesamiento de la información debe de ser directo sin que haya malinterpretaciones entre las personas que están a cargo de tal trabajo, ya que el fin de la coordinación es obtener un resultado exitoso.

4.2.5.8 Control.

Como último elemento de la gestión empresarial está el control en la cual De Almeida, Mercedes. (2000) define que “La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos, con los resultados deseados.” El control se ha convertido en parte fundamental para las empresas, ya que al formar parte del proceso administrativo función específica es llevar un adecuado y minucioso control sobre las actividades que se realizan en la empresa sean esta de producción o de servicio, así mismo se comprende que al existir un control en la empresa este permite en gran parte regular y evaluar las funciones de cada actividad. El control forma parte permanente de las empresas ya que su fin es constatar lo que va sucediendo con lo planificado.

Estos cinco elementos son para la mejora continua de la organización y a su vez son esenciales ya que estos elementos se encargan del desarrollo administrativo y organizacional, sin embargo la gestión empresarial comprende también temas como lo son el liderazgo, estrategias, objetivos estratégicos, calidad, normas ISO, herramientas administrativas, etc. Ya que cada uno de estos tiene como fin obtener resultados exitosos.

4.2.5.9 El Liderazgo.

Sallenave, Jean. (2002) “El liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte proceso de influir en la ente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes.” En teoría el liderazgo es la destreza de influir hacia las personas, de guiar y ser seguidos, el liderazgo en una organización comprende un elemento fundamental, ya que la persona líder es quien encamina a todos quienes conforman la organización al cumplimiento de metas, objetivos. Así mismo para lograr la misión y visión de la empresa es necesario que exista un liderazgo que pueda ser influido a todo el personal.

4.2.5.10 Componentes del Liderazgo.

Los líderes deben tener componentes y valores que harán más eficaz su liderazgo, existen muchos componentes pero entre los más destacados son:

- La capacidad de utilizar el poder en forma efectiva responsable:

Tener el poder de dirigir, de ser una autoridad significa saber manejarse dentro de la organización, delegando con responsabilidad, sabiduría, así tener la capacidad de resolver las problemáticas que se presenten en el camino.

- La capacidad de comprender que los seres humanos responden a fuerzas distintas de motivación, en distintos tiempos y situaciones.

Tener claro que el personal es parte de la empresa y como tal es necesario comprender sus necesidades, problemas y dar una solución adecuada, no obstante en cierto modo la motivación que se le da al personal debe estar encaminada a la capacidad de este.

- La capacidad de inspirar.

Los líderes deben tener la capacidad de inspirar, de que exista un clima de confianza, en la que los grupos de trabajos se sientan cómodos entre sí mismos por ende para llegar a inspirar será necesario que el líder tenga un ritmo adecuado, un desenvolvimiento y un poder de comunicación para que sus propuestas o ideas sean seguidas por los empleados o grupos de trabajo.

- La capacidad de actuar en una forma que se desarrolle un clima favorable para el surgimiento de las motivaciones y a su respuesta.

El ultimo componente manifiesta que con las motivaciones y las acciones correctas que se tomen en la organización se puede desarrollar un buen clima organizacional, con confianza, respeto y todos encaminados a cumplir los objetivos tanto de la empresa como también los objetivos personales propuestos por cada persona.

4.2.5.11 Estrategias.

La palabra estrategia tiene su precedente de los términos griegos stratos que significa “ejército” y agein que significa “guía”, por otro lado quienes usaban esta palabra eran los militares para dirigir operaciones estratégicas en contra de sus enemigos, en la actualidad en el mundo empresarial a nivel

global la palabra estrategia consiste en el desarrollo de fórmulas, ideas para competir y establecerse en un mercado competitivo, agresivo. No obstante existen diferentes tipos de estrategias para el crecimiento de una empresa como lo son las estrategias de expansión, diversificación, innovación, entorno.

- **Estrategia de expansión.**

La estrategia de expansión se enfoca en el crecimiento de productos y de los mercados actuales, a su vez esta estrategia se basa también en el aumento de ventas utilizando técnicas de marketing para acaparar nuevos clientes, por ello esta estrategia utiliza los recursos técnicos, financieros y comerciales que son empleados para la expansión de los productos.

- **Estrategia de diversificación.**

Esta estrategia se diferencia de la anterior porque su propósito es introducir nuevos productos al mercado o introducir nuevos mercados al producto, utilizando plenamente los recursos de producción para la elaboración de productos de calidad y a su vez cumpliendo los parámetros que establece la estrategia de diversificación.

- **Estrategia de innovación.**

Rovere, Miguel. (2003) “La empresa debe ser innovadora tanto en procesos de producción, en productos así como en proyección comercial.” Esta se refiere al estudio constante que la empresa debe tener, investigando nuevos productos o mejorando los existentes, no solamente se enfoca en la innovación de productos sino que también en la innovación de procesos para la reducción de gastos o desperdicios.

- **Estrategia de entorno.**

La estrategia de entorno se enfoca en promocionar una imagen por medio de un sistema económico, como estrategia las empresas optan por la creación de instituciones, fundaciones de beneficencia, demostrando una buena imagen pública con las personas y a su vez atrayendo a futuros clientes potenciales para la empresa.

4.2.5.12 Planificación estratégica.

Es la elaboración y desarrollo de planes operativos para una organización, estos surgieron en los años 60 y 70, y que en la actualidad es un elemento fundamental e indispensable de cada empresa, por ende dentro de la gestión empresarial la

planificación estrategia está enfocada en que la empresa pueda alcanzar sus metas por medio de una mayor competitividad generada por una estrategia propuesta y planificada en su debido tiempo. En este sentido cabe recalcar la importancia de involucrar al personal adecuado para que pueda ejecutar de manera exitosa la estrategia de la empresa.

4.2.5.13 Objetivos estratégicos.

Para que una empresa tenga su reconocimiento a nivel local, nacional o internacional la empresa debe involucrar diferentes elementos, trabajar de una manera conjunta con las personas que integran y que son parte de la empresa, un objetivo estratégico es una meta desarrollada a nivel estratégico que según como la establezcan esta puede ser alcanzada en corto, mediano o largo plazo.

Al igual que los objetivos generales de una empresa estos deben contener algunas características similares como ser claros, concisos, coherentes, medibles, motivadores y una de las partes más importantes que sean alcanzables. Su finalidad es ofrecer directrices que estén encaminadas a mejorar la competitividad, rendimiento de la empresa de una forma segura, con una correcta y segura utilización de los recursos.

4.2.5.14 Calidad.

La calidad es el significado de dar al cliente aquello que espera, aquello que necesita, por otro lado se define la calidad como el compromiso ético de la empresa sobre la excelencia de su producto, en la actualidad la calidad representa y simboliza la imagen de la empresa ya sea por medio del producto que elabora o fabrican, a su vez la calidad también es visualizada por medio del servicio que ofrece la empresa. A partir de la segunda guerra mundial la calidad se vuelve un auge en las empresas industriales, en esos tiempos conocido como controles estadísticos que les permitía tener un control sobre los productos que fabricaban.

4.2.5.15 Normas ISO.

Maximiano, Antonio (2009) “La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) es un organismo privado, sin fines de lucro, que se creó en 1947 y tiene su sede en Ginebra.” Las normas ISO fueron creadas con el propósito de brindar una orientación, coordinación, simplificación y unificación para la empresa con el objetivo de reducir desperdicios (gastos) y su efectividad. Existen una variedad de normas ISO entre las más usadas tenemos la norma ISO 9001 que es la estandarización para el Sistema de Gestión de Calidad, la cual se enfoca en todos los elementos de administración de calidad.

ISO 9004 su propósito es mejorar la gestión de la empresa, ISO 19011 orientada en las auditorías internas así como también del medio ambiente. ISO 14001 se encarga de cumplir los reglamentos legales ambientales, ISO 18000 que contiene normas que se rigen con sistemas de salud y de seguridad ocupacional.

4.2.5.16 Benchmarking.

El Benchmarking es un método de comparación de procesos, tiene su surgimiento a finales de los años sesenta en los Estados Unidos, el benchmarking se comprende como un proceso de comparación en la cual las empresas comparan sus diferentes áreas, por consiguiente el objetivo del benchmarking es tener un nivel de calidad sobre un producto y a su vez otro objetivo es la productividad en la cual se basa en comparar cuánto producen y cuánto consumen las empresas y así comparar eficiencia en los procesos. A su vez existen 3 tipos de benchmarking.

- **Benchmarking interno.**

Comprende la comparación de las operaciones de una empresa determinada para después poderlas efectuar en la empresa solicitada, en la cual se busca ver el proceso dentro de la compañía, aprender los procesos y poderlos ejecutar,

solventando los déficits que tiene la empresa. Este benchmarking se lleva a cabo en una empresa que realice las mismas actividades.

- **Benchmarking externo.**

Este tipo de benchmarking se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el genérico. Benchmarking competitivo se enfoca en los estándares de la organización y con qué metodologías trabajan, mientras que el genérico consiste en la comparación de funciones y procesos afines, como por ejemplo el departamento de contabilidad, logística, etc.

- **Benchmarking funcional.**

Se centra en la identificación de los mejores procesos o prácticas la cual se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector que sea reconocida por su excelencia en un área determinada, se la denomina funcional porque se orienta a funciones y procesos comunes que todas las empresas tienen, realizando un estudio a profundidad sobre tal área.

4.3 Preguntas de Investigación

- ¿Qué es el Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial?
- ¿Cuáles son las perspectivas y los pasos para la construcción del Balance Scorecard que permiten el éxito en las empresas actuales?
- ¿Cuáles son importantes los elementos de la gestión empresarial?

4.4 Justificación

Esta investigación comprende dos variables, las cuales son Balance Scorecard y gestión empresarial ambas tienen su relevancia en este trabajo, como variable independiente el BSC comprende perspectivas y pasos a seguir para poder alcanzar las metas diseñadas y por consiguiente se tiene la gestión empresarial como variable dependiente que se enfoca en la parte de la planificación, organización, dirección, coordinación y control de la empresa.

Para ello esta investigación se sugiere el diseñar un Balance Scorecard que permitirá mejorar la gestión empresarial del Restaurante “Rincón de Tere”. Esta propuesta permitirá diagnosticar y conocer los problemas del negocio y por medio del BSC proponer objetivos estratégicos para alcanzar las metas diseñadas y así mismo que este negocio se fortalezca y sea un gran competidor.

Esta investigación se realiza con el propósito de estudiar y detallar múltiples temarios en las cuales otros investigadores puedan comprender la temática del

BSC de una manera más explícita y detallada, de igual forma con la gestión empresarial que en esta investigación se redacta comprendiendo las partes más importantes.

La relevancia de este trabajo radica en el estudio de sus dos variables, así mismo es primordial destacar el impacto que tendrá este trabajo en la sociedad, especialmente quienes se beneficiarán son los futuros investigadores que tendrán como soporte este proyecto, de igual manera los empleados quienes podrían desarrollarse mejor como profesionales y así mismo la gerente del negocio poder cumplir con nuevas expectativas que tenga en mente.

4.5 Metodología

4.5.1 Diseño del Estudio.

En el presente trabajo de investigación se realiza una descripción de las variables, utilizando la metodología descriptiva para detallar las variables, así mismo se utilizará una metodología bibliográfica ya que se trabaja con fuentes bibliográficas de libros, artículos, pdf en las cuales se han extraído citas que son primordiales para la comprensión de este trabajo.

Otro método es también el analítico que se enfocará en analizar la información en su contexto general, así mismo se utilizara el método sintético el cual ayudará en la construcción del marco

teórico. A su vez se empleará técnicas de investigación como lo es la observación la cual comprende el entorno y por consiguiente determinará la situación del problema.

4.5.2 Sujeto y Tamaño de la Muestra.

En el Restaurante “Rincón de Tere” el tamaño de la muestra es de un total de 13 en la cual se detalla a continuación: 1 Gerente, 1 administrador, 1 cajera, 3 saloneros, 2 cocineros, 3 ayudantes de cocina, 1 guardia, 1 chofer, así mismo se considera el número de clientes diarios con un total de 200 a 250, incluyendo clientes externos

4.5.3. Definición de variables. (Variable Independiente y Variable Dependiente)

Como variable independiente en el presente trabajo describimos al Balance Scorecard como un sistema de gestión que puede ser implementado en cualquier empresa sea esta pública o privada con el objetivo de estudiar las problemáticas existentes y proponer indicadores de acuerdo a las perspectivas estudiadas y enfocarse en seguir una dirección con metas y programas de acción para toda empresa.

Por otro lado tenemos la variable dependiente en la cual nos enfocamos en la gestión empresarial que es el arte de organizar, dirigir, planificar, entre otros los recursos de la empresa con el fin

de llegar a las metas propuestas por todo gerente, entre las más comunes tenemos la productividad, competitividad, calidad, imagen y reconocimiento que toda desea empresa.

4.6 Resultados Esperados

Que el presente proyecto investigativo sirva de soporte para futuras generaciones que deseen investigar y conocer más de las variables presentadas, que futuros investigadores puedan realizar un Balance Scorecard proponiendo objetivos estratégicos claros con el fin de contribuir con el crecimiento económico de la ciudad.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Antonio Cesar Amarú Maximiano (2009) Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Primera edición, Pearson Educación, México, 2009
- ✓ Asamblea Nacional Constituyente (2008) Constitución del Ecuador, Editorial corporación de estudios y publicaciones Ecuador – Quito.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (2006) Introducción a la teoría general de la administración, Séptima edición, McGRAW-HILL/INTERMERICANA EDITORES, S.A DE C.V. México
- ✓ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010) Registro Oficial Suplemento # 351 Ecuador – Quito.

- ✓ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice (2012) Administración una perspectiva global y empresarial, Decimocuarta edición; McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Mexico
- ✓ Horváth & Partners (2000) Dominar el Cuadro de Mando Integral, manual práctico basado en más de 100 experiencias, ediciones gestión 2000, S.S., Barcelona.
- ✓ Hugo Gaspar Hernández Palma (2011) La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas, Recuperado el 15 mayo de 2011.
- ✓ Jean-Paul Sallenave (2002) La Gerencia Integral. Editorial Norma, 2002 Bogota
- ✓ José María Sainz de Vicuña Ancín (2012) El Plan estratégico en la práctica, Segunda edición: revisada y actualizada, Editorial Esic, Pueblo de Alarcón – Madrid
- ✓ Juan Pablo Olarte, Alberto García (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”. pdf. Revisado el 13 de septiembre del 2016
- ✓ Mercedes I. De Almeida (2000) La administración una herramienta para los líderes del futuro, primera edición, editorial Gráficas Ortega, Quito – Ecuador.
- ✓ Miguel Ángel García Rovere, Técnico en Gestión (2003) Tomo 1 editorial Luis Alfonso; M. de los Ángeles Caamaño; Lorena Miño, Juan Carlos Hernández; Enrique G. Ballesteros. Madrid – España.
- ✓ Miguel David Rojas López, Alexander Correa Espinal, Fabiana Gutiérrez Roa (2012) Sistema de Control de Calidad, Primera edición: Bogotá, Colombia, abril 2012

5.1 WEB GRAFÍA

- ✓ Ivan Thompson (2008) Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- ✓ Patricia Guadalupe Ruiz Gómez (2012) Dirección. Primera edición, México, http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf Revisado el 27 de agosto del 2016

6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA

Diseño de Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial del Restaurante “Rincón de Tere”, en la ciudad de Manta en el año 2016.

En esta investigación se propone presentar un Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en la cual estará conformado con cuatro perspectivas entre ellas tendremos; La perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas tendrá objetivos estratégicos que estarán diseñados específicamente para solventar las problemáticas del Restaurante.

Para la perspectiva financiera los objetivos estratégicos podrán estar conformado por la rentabilidad y el crecimiento de ingresos, con sus indicadores de rentabilidad R.O.I (Retorno sobre la inversión) así mismo la meta estará contemplada en un 10% y con un programa de acción de seguimiento de los indicadores de calidad. Otro objetivo estratégico de la perspectiva financiera es el crecimiento de ingresos, en la cual el indicador de

rentabilidad debería ser aumentar la tasa de crecimiento de ventas con metas de un 12% y el programa de acción será el seguimiento de la cartera de ventas.

Por consiguiente tenemos la perspectiva de clientes en la cual sus objetivos estratégicos podrían estar conformado por la fidelización y satisfacción, el indicador de fidelización será el número de clientes con una meta de subir la cartera actual en un 10% con un programa de acción de diseñar publicidad permanente. Así mismo el segundo objetivo estratégico de la perspectiva de cliente es satisfacción con un indicador de porcentaje de encuestas a favor que en su meta será de un 80% a favor con un programa de acción de evaluaciones a clientes.

En la perspectiva de procesos internos tendremos como objetivo estratégico optimización de la inversión en la cual su indicador será los gastos operativos con metas de reducir en un 40% los gastos con un programa de acción de mejorar el presupuesto del negocio. Como ultima perspectiva tendremos aprendizaje y crecimiento en la cual sus objetivos estratégicos serán la comunicación interna y la satisfacción al personal.

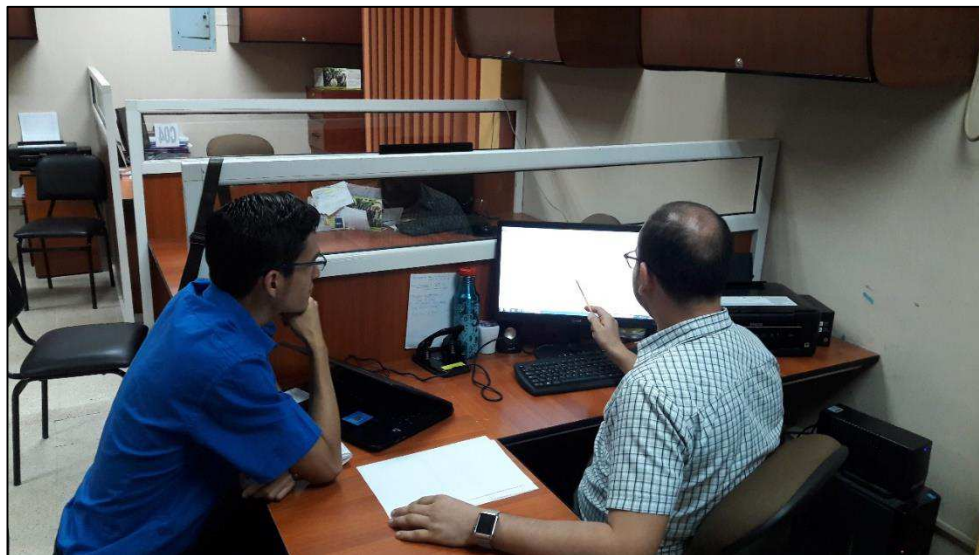
El indicador de comunicación interna será el número de capacitaciones que se le dará al personal que como meta serán 3 capacitaciones constantes al personal y un programa a seguir de contratación de facilitadores (Plan de capacitación) El objetivo estratégico de satisfacción de personal constara con un indicador de un número determinado de evaluaciones con metas de

alcanzar de un 90% de satisfacción del personal con un programa a seguir de evaluación al personal.

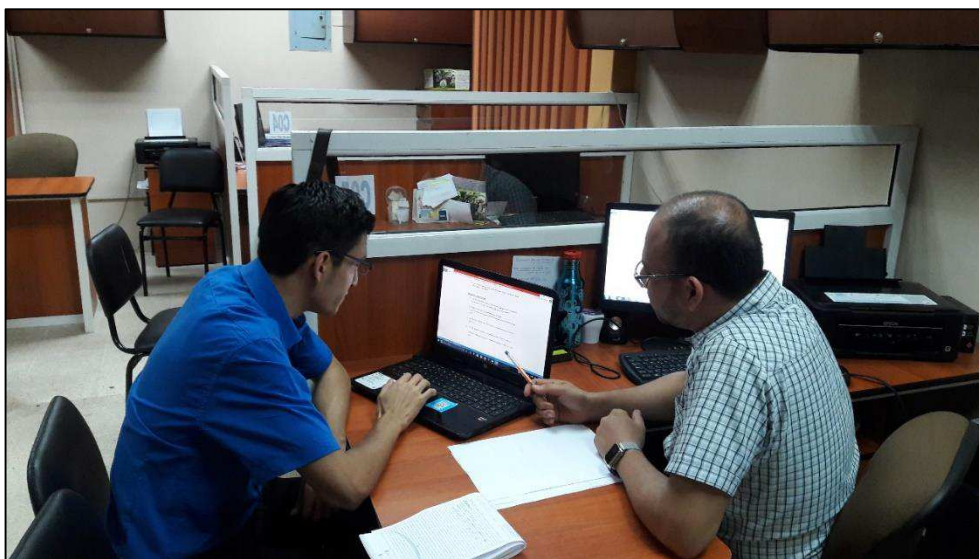
ANEXOS



Tutorías



Explicación del proyecto de investigación



BALANCED SCORECARD PARA EL RESTAURANTE “RINCÓN DE TERE”

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Crecimiento de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • R.O.I (Retorno sobre la inversión) • Tasa de crecimiento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta un 10% • Hasta un 12% 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de los indicadores de calidad • Seguimiento de la cartera de ventas
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización • Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes • % de encuestas a favor 	<ul style="list-style-type: none"> • Subir la cartera actual en un 10% • Un 80% a favor 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar publicidad permanente • Evaluaciones a clientes
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir en un 40% los gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar presupuesto
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Satisfacción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de capacitaciones al personal • N° de evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 capacitaciones constantes al personal • 90% de satisfacción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de facilitadores (Plan de capacitación) • Evaluación al personal