



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA (REDISEÑO)

**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE UN
EMPRENDIMIENTO DE PASTELERÍA Y CHOCOLATERÍA: CASO DE ESTUDIO
DULCEARTE DEL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

AUTORES:

Álvarez Imbat Andrew Alexander

Valdiviezo Pérez Paola Nathaly

DIRECTOR:

Msc. María Gabriela Arciniegas Romero

Ibarra, 2022

Resumen

El presente proyecto de investigación se realiza con la finalidad de diseñar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para el emprendimiento Dulcearte, que está ubicado en la provincia de Imbabura cantón Cotacachi.

De acuerdo a investigaciones realizadas a nivel internacional, regional y nacional se determinó que diseñar e implementar un Balanced Scorecard para un emprendimiento es altamente positivo en cualquier tipo de empresa, debido a que esta herramienta ayuda a cumplir con todas las metas que se tenga planteadas, permitiendo obtener resultados tanto a corto, mediano y largo plazo, o a su vez ayudando a implementar estrategias en cada una de sus perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

En cuanto al marco teórico se desarrolló con fuentes bibliográficas extraídas de libros y artículos científicos que sustentan la información expuesta en el estudio. En lo que refiera a la metodología fue necesario hacer uso de un enfoque cuantitativo y cualitativo, los cuales fueron apoyados de técnicas e instrumentos como son encuestas y entrevistas, mismas que permitieron conocer cuál es la situación actual de Dulcearte y mediante esto llegar a generar una propuesta adecuada, que le permita al emprendimiento implantarse en el mercado.

Finalmente, en el diseño del estudio de caso se redactó el informe sobre los resultados obtenidos y se generó la propuesta de Balanced Scorecard para el emprendimiento Dulcearte, permitiéndole mediante los indicadores KPI medir si las estrategias a implementar han permitido cumplir con los objetivos planteados y logrando mejorar el ámbito financiero, su relación y fidelización con clientes, optimizando los procesos internos y generando una cultura de aprendizaje y conocimiento continuo que le permita ser más competitivo en el mercado.

Abstract

This research project is carried out with the purpose of designing a Balanced Scorecard as a management tool for the Dulcearte enterprise, that it is located in the province of Imbabura, Cotacachi canton.

According to research carried out at the international, regional and national levels, it was determined that designing and implementing a Balanced Scorecard for an enterprise is highly positive in any type of company, because this tool helps to meet all the goals that have been set, allowing to obtain results both in the short, medium and long term, or in turn helping to implement strategies in each of its perspectives that are: financial, clients, internal processes and learning and knowledge.

Regarding the theoretical framework, it was developed with bibliographic sources extracted from books and scientific articles that support the information exposed in the study. Regarding the methodology, it was necessary to make use of a quantitative and qualitative approach, which were supported by techniques and instruments such as surveys and interviews, and through this come to generate a suitable proposal, that allows the enterprise to implant itself in the market.

Finally, in the design of the case study, the report was written on the results obtained and the Balanced Scorecard proposal was generated for the Dulcearte enterprise, allowing you, by means of the KPI indicators measure whether the strategies to be implemented have made it possible to meet the objectives set and managing to improve the financial ambit, its relationship and loyalty with customers, optimizing internal processes and generating a culture of continuous learning and knowledge that allows it to be more competitive in the market.

Certificación

Informe del director de Trabajo de Integración Curricular

En mi calidad de director de Integración Curricular, presentado por los egresados Álvarez Imbat Andrew Alexander y Valdiviezo Pérez Paola Nathaly, para optar por el Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: " El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de un emprendimiento de pastelería y chocolatería: caso de estudio Dulcearte del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura.". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 6 días del mes de octubre del 2022.



.....
Mgs. Maria Gabriela Arciniegas

DOCENTE TUTOR DEL TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| DATOS DE CONTACTO | | | |
|----------------------|--------------------------------|-----------------|------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 0402119044 | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Valdiviezo Pérez Paola Nathaly | | |
| DIRECCIÓN: | Tulcán, Carchi | | |
| EMAIL: | pnvaldiviezop@utn.edu.ec | | |
| TELÉFONO FIJO: | | TELÉFONO MÓVIL: | 0984129087 |

| DATOS DE CONTACTO | | | |
|----------------------|--------------------------------|-----------------|------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 1004026009 | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Álvarez Imbat Andrew Alexander | | |
| DIRECCIÓN: | Cotacachi, Imbabura | | |
| EMAIL: | aaalvarez@utn.edu.ec | | |
| TELÉFONO FIJO: | | TELÉFONO MÓVIL: | 0998894836 |

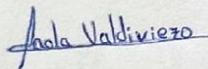
| DATOS DE LA OBRA | |
|-----------------------------|---|
| TÍTULO: | El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión de un emprendimiento de pastelería y chocolatería: Caso de Estudio Dulcearte del Cantón Cotacachi, provincia de Imbabura. |
| AUTOR (ES): | Álvarez Imbat Andrew Alexander Valdiviezo Pérez Paola Nathaly |
| FECHA: DD/MM/AAAA | 27 de Julio del 2022 |
| SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO | |
| PROGRAMA: | <input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA: | Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA |
| ASESOR /DIRECTOR: | Msc. María Gabriela Arciniegas Romero |

2. CONSTANCIAS

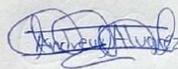
El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 6 días del mes de octubre de 2022

EL AUTOR (ES):



.....
Valdiviezo Pérez Paola Nathaly



.....
Álvarez Imbat Andrew Alexander

Dedicatoria

El presente trabajo primeramente lo dedico a Dios, por ser mi guía de vida y por permitirme conocer a varias personas que son un gran apoyo y motivación diaria. A mi madre Aura Pérez, por todo su sacrificio, esfuerzo, comprensión, cariño y amor que supo darme en todo momento, siendo mi principal cimiento para la construcción de mi vida personal y profesional. También a mi padre Mauricio Valdiviezo por ser mi mayor ejemplo de lucha ante los momentos más difíciles y por darme palabras de aliento, mismas que me inspiran a mejorar y seguir adelante.

Paola Valdiviezo

Dedico este trabajo a mi madre que, a pesar de haber enviudado a temprana edad, ha luchado para que yo logre ser la persona que hoy en día soy, ya que, a base de sacrificios, constancia, apoyo y motivación me permitieron ser ese reflejo y motivo de orgullo. A mi hermano por darme consejos y ser mi mano derecha en todas las decisiones que he tomado, además, agradecer a mi familia que siempre me ha sabido apoyar en su momento dándome fuerzas para seguir adelante en mi formación académica.

Andrew Álvarez

Agradecimiento

Agradezco a mis padres que son un claro ejemplo de perseverancia y superación ante los momentos difíciles, también por todo el amor y apoyo brindado. De manera especial a mis docentes en especial a la Msc. Gabriela Arciniegas, por sus valiosos comentarios y por ser la guía en la elaboración del presente trabajo; al Doc. Vinicio Saráuz por ser uno de mis mayores ejemplos a seguir tanto personal como profesionalmente, por brindar su tiempo y conocimiento de calidad, además, al Ing. Rolando Soria por todo el apoyo brindado en el transcurso de mi carrera.

A mis amigos que son como mi segundo hogar, en especial a Fernando Lomas, por ser mi lugar seguro, quien es mi mayor ejemplo a seguir, por siempre saber escucharme y nunca juzgarme, darme los consejos más sabios, motivarme a ser una mejor persona, permitirme vivir las mejores experiencias de mi vida y siempre apoyarme y cuidarme. A Fernanda Ramos y Tatiana Quintana por ser mis compañeras de vida, por entregarme su amistad más sincera y por saber estar en los momentos más difíciles y por siempre saber brindarme su apoyo. También a mis amigos de mi vida universitaria quienes son como mis hermanos, gracias por hacer feliz y llevadera mi estadía en esta bella Universidad.

Paola Valdiviezo

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado la vida, a mi madre, hermano, familia y amigos que me han brindado su apoyo incondicional, a cada uno de los docentes de tan prestigiada universidad quienes ayudaron a nuestra formación académica y, por último, pero no menos importantes a mis compañeros de Carrera que a través del tiempo que duro esta travesía fueron un gran apoyo, hasta llegarlos a ver como buenos amigos.

Andrew Álvarez

Índice de Contenidos

| | |
|--|------|
| Resumen..... | ii |
| Abstract..... | iii |
| Dedicatoria..... | vii |
| Agradecimiento..... | viii |
| Índice de Contenidos..... | ix |
| Índice de Tablas..... | xi |
| Índice de Figuras..... | xiii |
| Índice de Anexos..... | xiv |
| Unidad 1. Descripción del Caso..... | 15 |
| Introducción..... | 15 |
| Planteamiento del Problema..... | 17 |
| Justificación..... | 19 |
| Objetivos..... | 21 |
| Objetivo General..... | 21 |
| Objetivos Específicos..... | 21 |
| Unidad 2. Marco Referencial..... | 22 |
| 2.1. Estado del Arte del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en los contextos internacional, regional y nacional..... | 22 |
| 2.2. Desarrollo del Marco Teórico..... | 28 |
| 2.2.1. Gestión administrativa..... | 28 |
| 2.2.1.1. Definición..... | 28 |
| 2.2.1.2. Importancia..... | 33 |
| 2.2.2. Gestión Financiera..... | 33 |
| 2.2.2.1. Definición..... | 33 |
| 2.2.2.2. Importancia..... | 36 |
| 2.2.3. Balance Scorecard..... | 38 |
| 2.2.3.1. Definición..... | 38 |
| 2.2.3.2. Importancia..... | 39 |
| 2.2.3.3. Elementos del Balanced Scorecard..... | 40 |
| 2.2.3.4. Perspectivas del Balanced Scorecard..... | 42 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.3.5. Relación Balanced Scorecard y el Emprendimiento | 45 |
| 2.3. Marco Legal e Institucional..... | 45 |
| 2.3.1. Marco Legal | 45 |
| 2.3.1.3. COSO III – Control Interno..... | 49 |
| 2.3.2. Marco Institucional..... | 54 |
| 2.3.2.1. Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas | 54 |
| 2.3.2.2. Ley de Régimen Tributario Interno | 54 |
| 2.3.2.3. Código de Producción de Comercio e Inversiones | 57 |
| 2.3.2.4. Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción..... | 58 |
| Unidad 3. Metodología | 61 |
| 3.1. Marco Metodológico..... | 61 |
| 3.1.1. Métodos..... | 62 |
| 3.1.1.1. Método Analítico..... | 62 |
| 3.1.1.2. Método Deductivo | 63 |
| 3.1.1.3. Método Inductivo | 63 |
| 3.1.2. Técnicas e Instrumentos | 63 |
| 3.1.2.1. Encuesta..... | 63 |
| 3.1.2.2. Entrevista..... | 64 |
| 3.1.2.3. Revisión literaria..... | 65 |
| Unidad 4. Diseño del estudio de Caso | 66 |
| 4.1. Recolección de la información..... | 66 |
| 4.2. Análisis de la Información | 68 |
| 4.3. Redacción del informe | 70 |
| Introducción | 70 |
| Preguntas de reflexión..... | 72 |
| Lecciones y Recomendaciones..... | 90 |
| 4.4. Propuesta de BSC para Dulcearte | 92 |
| Conclusiones..... | 105 |
| Bibliografía..... | 106 |
| Anexos | 113 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Función Financiera..... | 36 |
| Tabla 2 Elementos del Balanced Scorecard..... | 40 |
| Tabla 3 Constitución de la República del Ecuador | 46 |
| Tabla 4 Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación | 47 |
| Tabla 5 Componentes de COSO III..... | 49 |
| Tabla 6 Normativa de Calidad | 52 |
| Tabla 7 Ley de Régimen Tributario Interno | 55 |
| Tabla 8 Código de Producción de Comercio e Inversiones..... | 57 |
| Tabla 9 Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción..... | 58 |
| Tabla 10 Obligaciones del Emprendimiento..... | 59 |
| Tabla 11 Matriz de Perfil Competitivo | 79 |
| Tabla 12 Razón Circulante..... | 87 |
| Tabla 13 Razón Rápida o Prueba Acida | 87 |
| Tabla 14 Rotación del Activo Total..... | 88 |
| Tabla 15 Rotación del Inventario..... | 88 |
| Tabla 16 Margen de Utilidad Bruta | 89 |
| Tabla 17 Margen de Utilidad Neta..... | 89 |
| Tabla 18 Indicador de Utilidades..... | 97 |
| Tabla 19 Indicador de Ventas | 97 |
| Tabla 20 Indicador Satisfacción Cliente | 98 |
| Tabla 21 Indicador Fidelización Clientes | 99 |
| Tabla 22 Indicador Calidad del Producto y servicio..... | 101 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 23 Indicador Capacitación personal..... | 101 |
| Tabla 24 Indicador Información precisa y de calidad..... | 102 |
| Tabla 25 Balanced Scorecard para Dulcearte | 103 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1 Perspectiva del Balanced Scorecard..... | 43 |
| Figura 2 Relación del Balanced Scorecard y el Emprendimiento | 45 |
| Figura 3 Mapa de Procesos Dulcearte | 77 |
| Figura 4 Experiencia con el Servicio..... | 81 |
| Figura 5 Tiempo de entrega..... | 82 |
| Figura 6 Profesionalismo | 82 |
| Figura 7 Comprensión de la Necesidad | 83 |
| Figura 8 Satisfacción del Cliente respecto al Producto | 84 |
| Figura 9 Sugerencias para Dulcearte | 85 |
| Figura 10 Sugerencias de medios de comercialización a implementar | 86 |
| Figura 11 Organigrama Organizacional sugerido a Dulcearte | 94 |
| Figura 12 Organigrama Funcional sugerido a Dulcearte..... | 95 |
| Figura 13 Mapa Estratégico en el BSC..... | 96 |
| Figura 14 Mapa de empatía | 126 |

Índice de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 FODA..... | 113 |
| Anexo 2 Cruce Estratégico FODA | 115 |
| Anexo 3 Datos Demográficos de los Encuestados | 119 |
| Anexo 4 Frecuencia de Compra..... | 120 |
| Anexo 5 Satisfacción del Servicio al Cliente..... | 121 |
| Anexo 6 Satisfacción de los productos de Dulcearte..... | 122 |
| Anexo 7 Superación y satisfacción del producto | 124 |
| Anexo 8 Sugerencias para Dulcearte | 124 |
| Anexo 9 Entrevista sobre la filosofía del emprendimiento..... | 127 |
| Anexo 10 Entrevista sobre la Estructura Organizacional y Funcional de Dulcearte | 129 |
| Anexo 11 Entrevista sobre Procesos Internos de Dulcearte | 131 |
| Anexo 12 Entrevista sobre Procesos estratégicos, misionales y de soporte de Dulcearte | 134 |
| Anexo 13 Entrevista Gestión Financiera de Dulcearte | 135 |
| Anexo 14 Estado de Situación Financiera de Dulcearte 2019 - 2020..... | 137 |
| Anexo 15 Estado de Resultados Dulcearte 2019 - 2020..... | 140 |
| Anexo 16. Entrevista Propietaria Dulcearte..... | 140 |
| Anexo 17 Local Dulcearte | 141 |
| Anexo 18 Visita Local Dulcearte..... | 141 |

Unidad 1. Descripción del Caso

Introducción

Los emprendimientos se desarrollan en la actualidad en un entorno altamente competitivo, por lo que se hace necesario no solo crecer, si no también innovar para ser más eficientes y competitivos.

Las empresas familiares o microempresas captan alrededor del 51% del Producto Interno Bruto y son las generadoras de empleo puesto que mueven constantemente la economía de un país (Camino & Bermúdez, 2018). Además que en Ecuador el termino emprendimiento comienza a ganar fuerza desde el año 2000 en donde según el reporte del GEM Ecuador 2019/2020, menciona que la tasa de Actividad Emprendedora Temprana TEA fue de 36.2%, lo que significa que alrededor de 3.6 millones de habitantes estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio (Lasio et al., 2020). En la actualidad estos emprendimientos o negocios familiares son consideradas las unidades de negocio más antiguas en el mundo empresarial, este tipo de empresas son de gran importancia dentro de cualquier país o nación ya que dinamizan la economía y generan mayor empleo. Sin embargo, este tipo de empresas a largo plazo llegan a fracasar antes de cumplir los 5 años de vida debido principalmente a una inadecuada gestión administrativa y operativa.

Según Mendez et al., (2019) menciona que “Las grandes empresas surgen de negocios familiares y en la actualidad la competencia es cada vez más fuerte pues las exigencias de los clientes son crecientes.” (págs. 94 -107). Por lo tanto, los emprendimientos deben tener en cuenta que en la actualidad su éxito se basa en la calidad de la organización mediante la cual satisfacen las necesidades de sus clientes ante sus exigencias y requerimientos.

En varias investigaciones autores como Rodríguez (1997); Gavica & Garay (2012) concluyeron que los emprendimientos no logran subsistir a largo plazo en vista de que afrontan dificultades como la sucesión, carencia de un adecuado sistema administrativo, operaciones con sistemas inadecuados, manejo ineficiente de los recursos y el control de la familia. Por lo tanto, basado en lo antes citado se establece que los emprendimientos deben lograr subsistir y ser sostenibles en el tiempo. Es por esto que el presente estudio está enfocado en analizar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión de un emprendimiento de pastelería y chocolatería: Caso de Estudio Dulcearte del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura.

El Balanced Scorecard (BSC), permite conocer de una forma integrada, balanceada y estratégica, el desempeño de una organización mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, proceso interno y de aprendizaje y crecimiento, mismo que permite ver a la organización en su conjunto (Montoya, 2011). El BSC no se limita al tamaño de la empresa ni a su sector de actividad o etapa de ciclo de vida. El BSC es una herramienta de gestión que ayuda a una empresa a cumplir su visión, a través de la ejecución de objetivos estratégicos los cuales están enfocados principalmente a la generación de valor (Quintero & Osorio, 2018). El BSC identifica indicadores financieros y no financieros que ayudaran a formular estrategias para alcanzar la visión propuesta por la empresa.

Planteamiento del Problema

En la actualidad las microempresas cobran más importancia en los países considerados en vías de desarrollo, estas han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad. Puesto que ocupan un lugar predominante en el crecimiento de los países. Sin embargo, este tipo de empresa a largo plazo llegan a decaer ante una inadecuada gestión administrativa y operativa. En el Ecuador, el panorama es ligeramente alentador, dado que los emprendimientos continúan en crecimiento, sin embargo, Pico (2017), señala que en los emprendimientos “se registra un 64% de individuos que percibieron oportunidades, sin embargo, solo el 45% pudo establecer un negocio” logrando perdurar en el tiempo y consiguiendo el anhelado posicionamiento en el mercado.

En el caso de Imbabura, el 32% de emprendimientos se generan de la mano de las amas de casa, pues la crisis invita a emprender y buscar oportunidades. Pero, es un problema cuando estos no se logran posicionar, de todos los negocios que han cerrado a nivel de provincia, se ha detectado que el 80% corresponden a nuevos emprendimientos, mientras que el 20% fueron negocios consolidados. Uno de los aspectos que generan la falta de consolidación empresarial, es que muchos de los emprendimientos nacen sin una planificación, por lo que no existe el puente entre la idea y hacia donde se quiere llegar, generando así una inadecuada potencialización (Saud, 2016).

Uno de los emprendimientos del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, es DULCEARTE, mismo que ha permanecido en el mercado 7 años, el cual ha surgido paulatinamente con la venta de productos de pastelería y chocolatería artesanal. Este no se ha visto exento de la problemática general de la provincia de Imbabura que es la inadecuada gestión administrativa y financiera, esto a causa de la inexistencia de una estructura organizacional,

funcional y del desconocimiento del manejo de herramientas que les permite conocer cuál es la situación en estos ámbitos, que en corto, mediano y largo plazo les ayude a generar estrategias que puedan ser aplicadas y con esto alcanzar el horizonte económico y social deseado.

Justificación

La propuesta de desarrollar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión se prepara a partir de los problemas que existen en el emprendimiento Dulcearte del cantón Cotacachi provincia de Imbabura, debido a la inadecuada administración de los recursos, inexistencia de una filosofía empresarial, estructura organizacional, manual de funciones y por consiguiente la errónea toma de decisiones, es evidente entonces la necesidad imperiosa que este emprendimiento cuente con la aplicación de herramientas de gestión que permita evitar la toma de decisiones inapropiadas que afecten su misión, visión y las metas que se ha planteado, a través de una orientación prospectiva que busque tener mayor rentabilidad y un adecuado posicionamiento en el mercado.

Es por eso que mediante el desarrollo del Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de gestión se obtendrán varios beneficios, tales como: el control del cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias aplicadas. La importancia de esta propuesta reside en ayudar a los emprendimientos a que cuenten con un puente o un medio que les permita establecer claramente su idea de negocio y el enfoque hacia dónde quieren llegar contando con bases fortalecidas, por ende, se propone implementar una herramienta de gestión encaminada a la ejecución de un BSC en un emprendimiento de pastelería y chocolatería logrando mejorar los procesos internos y externos en donde los beneficiarios directos como tal serán el emprendimiento Dulcearte y el personal administrativo y operativo mientras que como beneficiarios indirectos son sus clientes y proveedores, pues al darle un enfoque holístico a la gestión del emprendimiento se estará tomando en cuenta cada una de las áreas que este abarca como son: financiero, clientes, proceso interno y aprendizaje y conocimiento.

No todos los emprendimientos cuentan con objetivos y estrategias corporativas claramente definidas, por lo cual el Balanced Scorecard se convierte en una herramienta idónea para comenzar con la creación de una de estas, que le permita definir los objetivos de la compañía y a su vez poder monitorear si estos se están cumpliendo. El BSC puede ser implementado perfectamente en cualquier tipo y tamaño de organización, ya que es la llave para la creación de una estrategia de negocio y la definición de las metas, la clave del éxito de esta, es que la información y presupuesto debe ser realista y adaptado al proceso de cada empresa.

Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar un Balanced Scorecard como herramienta de gestión para DULCEARTE, con el objeto de mejorar su desempeño en el mercado.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de Dulcearte.
- Evaluar la información en función a los elementos de la herramienta de gestión.
- Realizar una propuesta de Balanced Scorecard para Dulcearte

Unidad 2. Marco Referencial

2.1. Estado del Arte del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en los contextos internacional, regional y nacional.

El estudio del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión en el contexto internacional, se identifica en la investigación de Lesáková & Dubcová (2016), el tema: “Conocimiento y uso del Método de Balanced Scorecard en las empresas de la República Eslovaca”, cuyo objetivo fue encontrar el estado actual del conocimiento y el uso del método Balanced Scorecard en las empresas de este Estado. Esta investigación se aplicó aleatoriamente a 284 pequeñas y medianas empresas ubicadas en las regiones de Bratislava, Banská Bystrica, Žilina, Košice, Trenín, Prešov, Trnava y Nitra, donde los resultados principales fueron que el 13% de las pequeñas y medianas empresas conocen sobre el método de BSC y lo han implementado en sus negocios; sin embargo, el 46.83% de empresas no conocen este método, pero les gustaría aprender y poder implementarlo en sus negocios. En este estudio los empresarios reconocen que la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral ha generado varios beneficios para su negocio como son: mejora en la medición del desempeño y la evaluación de los procesos comerciales, apoyo a los objetivos estratégicos a través de objetivos operativos y de corto plazo, introducción de un sistema eficaz de evaluación periódica de los objetivos estratégicos, mejora del conocimiento de las necesidades del cliente y del conocimiento general del mercado, incremento de la motivación de los empleados hacia el logro del desempeño personal contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, en este mismo contexto, Tubis & Werbińska (2017) en su trabajo “El uso del cuadro de mando integral en empresas de transporte de pasajeros de Polonia”, mismo que tuvo

como objetivo discutir las pautas para el desarrollo e implementación de esta herramienta de gestión en organizaciones de transporte. Esta investigación se enfocó en las empresas de transporte público de Ann Arbor-Ypsilanti, y se basó en propuestas de tarjetas de BSC del sistema de transporte público que funciona en Yakarta. Los resultados más relevantes se identificaron en función a las perspectivas del BSC, siendo la primera perspectiva clientes en donde se evidenció un incremento de la satisfacción de los pasajeros en relación a la calidad del servicio, puesto que su comunicación mejoró y por ende esto generó lealtad en ellos. Por otro lado, en cuanto a la perspectiva de procesos internos se muestra que los procesos del servicio de pedidos adicionales mejoró, de manera que ya no se identificaron reclamos y quejas en cuanto a la calidad del servicio, adicionalmente se logró diversificar las actividades, permitiendo aumentar los ingresos; en lo que refiere a la perspectiva financiera, aumentó la rentabilidad dentro de los servicios programados, se redujeron los costos asociados con la operación y el mantenimiento de vehículos y finalmente en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, se identificó un aumento de la eficiencia de los conductores, en virtud de que el personal se encuentra altamente capacitado para desempeñar sus labores, así mismo mejoró el sistema de gestión de apoyo y funcionamiento del pasajero.

El estudio de la situación actual y discusión de aplicación del Balanced Scorecard en el contexto regional, se identifican investigaciones en América del Sur, en el que Torres (2015) en su trabajo denominado: “El Balanced Scorecard como factor de crecimiento económico para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) comerciales del Distrito de Huancavelica – Perú buscan reconocer la necesidad de la implementación de esta herramienta”. Este estudio se desarrolló con el objeto de determinar en qué medida el Balanced Scorecard - BSC contribuye al crecimiento económico de las PYMEs comerciales del distrito. La investigación se aplicó a una muestra de 209 empresas de productos agropecuarios y sus principales resultados fueron que el Balanced

Scorecard contribuye positivamente al crecimiento económico de estas, permite la obtención de claridad y consenso alrededor de la estrategia empresarial, ayuda a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa, desarrolla su liderazgo, permite la intervención estratégica en todas las áreas para que de esta manera se pueda educar a la organización y fijar metas estratégicas; alinea programas e inversiones mejorando el sistema de indicadores existentes, mantiene a la organización enfocada estratégicamente en sus objetivos, evalúa la gestión estratégica de la organización, además, brinda una importante ventaja competitiva a la empresa ya que, su aplicación servirá para monitorear el progreso y crecimiento económico de cada una de las PYMEs comerciales.

Dentro del mismo contexto regional, Finali & Chacín (2014), en un artículo científico publicado en la revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales sobre el tema “Balanced Scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio de Maracaibo del estado Zulia – Venezuela”, señala como objetivo de la investigación identificar las perspectivas basadas en el enfoque del Balanced Scorecard en las empresas en estudio. Esta investigación se aplicó a una muestra 24 gerentes y 16 supervisores del sector integrado por las empresas mixtas petroleras del municipio de Maracaibo. Dentro de los resultados obtenidos, se reporta que las empresas petroleras investigadas aplican la metodología del Balanced Scorecard como un sistema de evaluación del desempeño empresarial el mismo que les ha permitido obtener mejoras continuas, adquirir información sobre si la ejecución de sus estrategias se está dirigiendo a los resultados esperados, conocer las necesidades de los clientes para así lograr satisfacerlas manteniendo su fidelidad en el tiempo, evaluar sus procesos internos, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, coordinar los procedimientos y rutinas del trabajador para que sean más eficientes.

Además, en el estudio de Suárez & González (2017) denominado: “Análisis de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas” manifiesta el bajo grado de organización y gestión que presentan estas, de tal manera que el objetivo de este estudio fue implementar esta herramienta de gestión en las organizaciones y reconocer los beneficios que trae consigo. Esta investigación se aplicó a una muestra de 94 microempresas de la comuna 7 de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia.

En donde los resultados obtenidos se dieron de acuerdo a las perspectivas que compone el BSC que son: Perspectiva Financiera, en esta se denota que el 64,7% de las microempresas tiene un sistema contable manual y solo el 18% utiliza un sistema contable sistematizado, además, sobre la rentabilidad percibida los empresarios manifiestan que su negocio no es rentable solo sostenible, en cuanto a la Perspectiva de Procesos Internos, se muestra que el 52,9% de las unidades económicas no tienen un proceso de producción estandarizado, ni tecnología o maquinaria actualizada ni procesos de selección de su talento humano, también, lo que refiere a la perspectiva clientes se evidencia que existe desconocimiento de la importancia sobre la satisfacción, opinión, lealtad y valor de los clientes para el negocio, ya que, la relación con el cliente se limita en la mayoría de los casos, al momento de la compra y no se le realiza ningún tipo de seguimiento, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento las entidades no cuentan con misión y visión definida, no tienen un organigrama, ni estructura de cargos, esto implica que las microempresas no presenten una clara intención de crecer y perdurar en el tiempo.

En conclusión, el BSC dio a conocer el grado de conocimiento, la visión y la forma de operación del negocio, además, la aplicación de este en las microempresas, permitió corroborar que se puede emplear exitosamente a un bajo costo y de forma fácil, con el fin de obtener un

panorama más preciso de la realidad sin tener que limitarse a condiciones de formalidad, dicha adaptación les permitirá a los empresarios, ampliar el abanico de opciones para generar diagnósticos y, a partir de ello, estructurar sus negocios y generar un nuevo uso de la herramienta, lo cual puede ayudar al crecimiento y sustentabilidad organizacional.

En lo que se refiere al contexto nacional Betancourt et al., (2020) en su estudio: “Aplicación del Balanced Scorecard Como Herramienta Estratégica y de Mejora en la Competitividad de las Pymes Ecuatorianas: Una Revisión del año 2009 al 2019”, cuyo objetivo fue analizar el rendimiento organizacional y como mejora en la competitividad al implementar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica en las PYMES ecuatorianas. Donde los resultados principales fueron que mediante la implementación del BSC las PYMES ecuatorianas han logrado trabajar eficazmente con los recursos financieros, materiales y humanos permitiéndoles generar una ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelven.

En conclusión, la herramienta de gestión Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es mucho más que una moda, puesto que permite a cualquier tipo de empresa ya sea nacional, regional e internacional lograr enfocarse hacia los niveles más críticos de su organización, permitiéndoles primeramente entender cómo se encuentra su empresa, al momento de realizar el diagnóstico por medio de la evaluación de las cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento y, a partir de ello definir hacia donde se quiere llegar como organización para plantear las estrategias e indicadores que permitan medir la evolución que tendrá la organización. Para su implementación se deben considerar todas las áreas de la empresa, de tal forma que se pueda llevar a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, promoviendo así un nivel óptimo de comunicación de resultados tanto vertical como horizontal. Pues, en la actualidad las empresas se encuentran en un mercado en constante desarrollo, por lo

que la aplicación de esta herramienta es un aspecto clave para la creación de una estrategia de negocio y la definición de metas corporativas, permitiendo, así generar una propuesta de valor e impulsando a los líderes de la misma monitorear el cumplimiento de su estrategia en tiempo real, y logrando tomar acciones correctivas inmediatas.

2.2. Desarrollo del Marco Teórico

2.2.1. Gestión administrativa

2.2.1.1. Definición.

La gestión administrativa es una serie de actividades que guían una organización a través de la gestión racional de tareas, esfuerzos y recursos. Su capacidad para controlar y coordinar las acciones y los diferentes roles que desempeña dentro de la empresa puede prevenir problemas y lograr metas. La conducción sistemática de una correcta gestión administrativa ayuda a la organización a obtener buenos resultados.

Según los autores Mendoza (2017), González et al., (2020), coinciden en que la gestión administrativa es el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. Además, la innovación empresarial juega un papel significativo puesto que se considera una mejora al modelo de negocio empresarial. Sin embargo, “es novedoso ejecutar cambios organizativos, productivos o innovaciones tecnológicas a la hora de realizar recomendaciones empresariales al mercado, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores” (Mendoza, 2017, pág. 6).

“La Gestión Administrativa es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de está; como son: planificación, organización, dirección, coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización” Ramírez et al., (2017, pág.8). Es por ello, que la adecuada toma de decisiones permitirá a la empresa el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, los cuales se basan en los procesos antes mencionados. Es necesario tener en cuenta que, al inicio de toda actividad empresarial, los procesos establecidos teóricamente, deben contar con una planificación y organización que le permita alcanzar los objetivos propuestos.

Esto se hace posible a través de la aplicación de los procesos que intervienen en la gestión administrativa, que se detallan a continuación:

La Planificación.

La planificación es una etapa básica de toma de decisiones que puede rastrear el camino requerido para lograr los objetivos de la organización. Para ello, se consideran los factores internos y externos que pueden afectar el logro de las metas marcadas, los elementos de la situación actual y los valores que manejarán la organización a lo largo de las actividades productivas.

De acuerdo a Louffat (2015), menciona que: “La planeación, guía, orienta, ofrece lineamientos del rumbo que se propone seguir la entidad, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo”. (pág.15). Es decir, incluye todas las actividades de gestión relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. Al igual que otros elementos del proceso administrativo, la planificación implica tomar decisiones sobre certeza, riesgo y expectativas y escenarios futuros generalmente inciertos.

La planificación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. Según Salazar & Romero (2006), en su obra *Planning for Managerial Success* expresa que:

Generalmente los esfuerzos de la planificación se orientan para asegurar que las cosas ocurran según lo estimado, sin embargo, sin la coordinación de los recursos adecuados esta no sería posible. No solamente las tareas deben estar bien definidas, sino que debe existir

la participación activa entre quien ejecuta y apoya la vinculación del alcance y la logística, mediante el intercambio de acciones, recursos e información y valuación de logros.

La planificación es un proceso que requiere explorar, investigar la realidad sobre la cual se ha de actuar para generar la intención de producir cambios. De allí surgirá el conocimiento de necesidades, inquietudes, intereses y motivaciones que realmente justifican el porqué y el logro de la planificación planteados en objetivos y propósitos claros (pág.2).

Tanto así que, adoptar estas decisiones y actos, significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable. Es por eso que este proceso requiere del conocimiento objetivo disponible que permita una orientación clara, para la toma de decisiones idóneas sobre el quehacer institucional.

Organización.

La organización se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica.

Se entiende por organizar, a la distribución de funciones y responsabilidades al personal que labora en una empresa u organización; a fin de que desarrollen actividades debidamente descritas con el propósito de cumplir con las metas fijadas en la planificación; si hablamos de funciones éstas, son asignadas de acuerdo a la naturaleza del trabajo y a las características del puesto; y, las responsabilidades se basan en el fiel cumplimiento de cada una de las tareas a realizarse (Ramírez et al., 2017, pág. 7).

Por tanto, es una función administrativa que tiene como objetivo identificar y clasificar las acciones requeridas para lograr las metas establecidas, también, agrupar las actividades según los

recursos disponibles y coordinar la relación de autoridad y la integración del personal de manera horizontal y vertical.

Para lograr una organización eficiente, según Ramírez et al., (2017), menciona que la organización: “debe comenzar por analizar cuidadosamente los recursos existentes: personal, equipos, materiales, productos, fondos y procesos; luego, con base en estos recursos, preguntarse, qué metas son razonables de lograr en el corto, mediano, y a largo plazo” (pág. 20). Este, se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas.

Dirección.

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión de las actividades planificadas, de manera coordinada. Según Vásquez et al., (2019) expresa que:

La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo a las expectativas de la empresa. Como no existen empresas sin personas, administrar la variable humana constituye un importante desafío, puesto que las empresas solo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus papeles de acuerdo con lo exigido. Si se quisiera comprender el comportamiento de las empresas, se debería estudiar el comportamiento de las personas dentro de ellas.

Es por esto que la gestión es un proceso dinámico, fundamentalmente social, porque su esencia incluye la interrelación entre las personas, y estas desempeñan diversas funciones que son

necesarias para lograr los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización. Cabe señalar, que la orientación explica los planes a los demás y da instrucciones sobre cómo implementarlos. Esta dirección está relacionada con las acciones de los recursos humanos de la empresa. Pues, en todas las estas se deben combinar varios recursos en proporciones adecuadas para producir determinados resultados de productos o servicios.

Control.

El control, es fundamental en la gestión administrativa ya que permite verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

El Control es importante debido a que el mismo, conlleva una serie de acciones con el propósito de cumplir los objetivos propuestos en el empresa; para lo cual, existen una serie de mecanismos tales como: las evaluaciones de avance de las metas en la producción, en las ventas; en el sistema mismo de funcionamiento de la organización, considerado como examen objetivo y sistemático de las operaciones administrativas, como un servicio a la gerencia; con la única finalidad de verificar, evaluar e informar si se debe o no realizar los correctivos necesarios para el desarrollo empresarial (Ramírez et al., 2017, pág. 8).

Cabe destacar que el control es una función que evalúa periódicamente las actividades para comparar el desempeño de las distintas áreas de la empresa en base a metas y estándares previamente planificados y de esta manera establece una retroalimentación que permite modificar y corregir el rumbo de las actividades. El control es fundamental en el proceso administrativo porque permite el seguimiento permanente de los resultados y la información actualizada, contribuyendo así, de manera efectiva a la dirección correcta de la empresa y tomando las acciones pertinentes en el momento oportuno (Vásquez et al., 2019).

2.2.1.2. Importancia.

La gestión administrativa, es sumamente importante en cualquier tipo de organización dado que sirve como base para la ejecución de los objetivos propuestos y a su vez contribuye a la implementación y crecimiento de una empresa.

En varias investigaciones Ramírez et al., (2017) y González et al., (2020) coinciden en que: la importancia de la Gestión Administrativa radica, en la optimización, ejecución de los procesos y en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; lo que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande. Por ende, es necesario mejorar continuamente la gestión administrativa de las organizaciones, esto, mediante los conocimientos o situaciones que permitan el desenvolvimiento del negocio.

2.2.2. Gestión Financiera

2.2.2.1. Definición

La gestión financiera es una de las áreas tradicionales que engloba el proceso de gestión y gerencia de cada organización, independientemente de su tamaño o del departamento al que pertenezca la empresa. Cabrera et al., (2017), menciona que se torna indispensable la realización y ejecución de análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas. Es por eso que la función financiera integra todas las tareas relacionadas con la realización, uso y control de los recursos.

La gestión financiera, es una actividad que se realiza en cada organización, la misma que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y coordinar la gestión de todos los recursos financieros para generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la

organización funcione de manera eficaz, respaldar mejores decisiones financieras y crear oportunidades de inversión para la organización. Además, Terrazas (2009), en su investigación menciona que: “se deben reflexionar sobre ellos mismos a partir de la problemática que se encuentren, y considerar las formas y mecanismos más adecuados y optimizados para lograr una gestión financiera eficaz” (pág.4).

Se puede entender que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones sobre el tamaño y la composición de los activos, a nivel de estructura financiera y política de dividendos, esto lleva a pensar que cada organización debe y puede definir sus objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas, de acuerdo a sus necesidades. Ello implica la interpretación lógica de la información, a través del procesamiento y análisis de datos usando herramientas financieras que ayuden a las organizaciones a predecir los posibles riesgos (Cabrera et al., 2017).

Además, la gestión financiera es responsable de la asignación de fondos para activos líquidos y activos fijos, obtener la mejor combinación de opciones de financiamiento y formular políticas de dividendos adecuadas en el contexto de las metas institucionales.

El presupuesto es una herramienta primordial para planificar las actividades y los gastos que conlleva el funcionamiento de una institución; la planificación de este es una actividad a-priori que trata de materializar en recursos financieros las actividades de una institución acorde a sus objetivos planteados. Además, la gestión administrativa como un todo general, involucra claramente a la gestión financiera; por tanto, se hace necesario tipificar la relación existente entre el presupuesto como tal y las funciones administrativas de una organización (Cabrera et al., 2017, pág. 10).

La gestión financiera de la empresa se preocupa de la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo.

Hablamos de largo plazo cuando nos referimos a recursos necesarios en períodos superiores a un año para ser asignados a inversiones cuya vida supere el ciclo de explotación de la empresa. La gestión financiera a largo plazo se ocupa, por consiguiente, de la realización de una planificación futura de la empresa buscando el modo de efectuar las inversiones adecuadas en activo fijo, de forma que se evite la infrautilización de éstas, controlando la rentabilidad generada por las mismas e intentando optimizarlas.

La gestión financiera a corto plazo se preocupa de la problemática relacionada con la financiación del activo circulante. Es decir, busca los fondos suficientes para hacer frente a las inversiones a corto plazo (existencias, deudores, tesorería), con el fin de que nunca se produzca ruptura en el ciclo de explotación, ya que el desfase posible entre cobros y pagos podría ocasionar flujos de caja negativos; de ahí la necesidad de disponer de recursos en tesorería (Sevillana, n.d., págs. 12 - 13).

Según los autores como Sevillana (n.d.) y Cabrera et al. (2017) coinciden que en la actualidad, la función financiera de la empresa se extiende a todo el ámbito de la organización, puesto que debe reflejarse en todas las decisiones que se tomen, aunque no sean decisiones financieras. Si decide modificar el precio de los productos vendidos por la empresa, la función financiera juega un papel decisivo, de modo que repercutiría en la cuenta de resultados de manera directa y en la liquidez de la compañía, entre otras cosas. En la actualidad la función financiera mantiene un protagonismo en la gestión de la empresa y ello por diversas razones:

Protagonismo de la función Financiera

El fuerte crecimiento experimentado por las pymes requiere planificación y control financiero para lograr los resultados deseados.

Un gran número de pequeñas empresas compiten entre sí, e incluso con grandes empresas, lo que significa que los márgenes de beneficio están cayendo y la rentabilidad de las inversiones se estudia con más detenimiento.

En la actualidad, existen muchos métodos de financiación para la inversión en nuevos proyectos, que es necesario estudiar en detalle.

La inflación ha causado muchos problemas financieros a las empresas, incluida la obtención de recursos para financiar el inventario de productos y el aumento de los costos de la empresa.

El desarrollo económico en constante cambio ha traído incertidumbre a la que los empresarios deben responder, mirar hacia el futuro y proponer diferentes soluciones para hacer frente a los cambios.

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Cabrera et al., 2017)

2.2.2.2. Importancia

Su importancia radica en el sentido del control sobre todas las operaciones, la toma de decisiones, la obtención de nuevas fuentes de financiamiento, el mantenimiento de la efectividad y eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos y normativas aplicables. Es por eso que un buen control de los ingresos financieros es muy importante, pues se debe trabajar con ellos para realizar todas las operaciones monetarias correspondientes a la gestión financiera de la empresa o particular. Según Terrazas (2009), menciona que: la administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las

organizaciones. En una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas. Cabe señalar que, con la ayuda de la gestión financiera, podemos predecir un cierto tipo de posibilidad, ya sea negativa, y solucionarlo con el mínimo riesgo o daño al proceso administrativo.

Además, es importante definir sus tareas relevantes, plantear una metodología integral producto de la revisión teórico conceptual y de la práctica profesional que el autor ha realizado en el marco de su formación. Un propósito principal de este planteamiento es que en el contexto del modelo se pueda precisar claramente un proceso de sistematización que permita a una organización estructurarse adecuadamente para apoyar su proceso de toma de decisiones. Es por ello que los gerentes financieros, encargados de la gestión, tratan de lograr maximizar la relación beneficio – costo a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, entre otros. Según Terrazas Rafael (2009), en su investigación da a conocer que:

Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible. En este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritaria para coadyuvar en este objetivo. Sin embargo, es tarea también esencial de los gerentes financieros velar por otros elementos importantes tales como la administración de la infraestructura, del recurso humano, de los procedimientos y formas administrativas. Por lo cual, es de suma importancia visualizar la relación sistémica de estos componentes para apoyar contundentemente al proceso de toma de decisiones organizacional. (pág.4)

Se debe agregar que, la administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones. En una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es

maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común.

2.2.3. Balance Scorecard

2.2.3.1. Definición.

Para lograr definir esta herramienta de gestión se debe tener en cuenta que existe un consenso universal en reconocer al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC por sus siglas en ingles), es por esto que varios autores lo definen como:

Una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, y finalmente, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales (Kaplan & Norton citado en Vega & Lluglla, 2019, pág. 4).

En varias investigaciones (Quintero & Osorio, 2018; Quesado et al., 2018) y concluyeron en que el Balanced Scorecard es:

Un modelo de gestión que ayuda a una empresa a llegar a cumplir su visión, a través de la ejecución de unos objetivos, los cuales están enfocados sobre todo en la creación de valor. Encaminando a las empresas a satisfacer las expectativas de sus stakeholders (organizaciones y personas afectadas por sus procesos y acciones), además de articular los

objetivos organizacionales con los individuales, una vez comunicada la estrategia, pudiendo evaluarse el avance en su implementación.

Es decir, que es la herramienta base que ayuda a generar la sostenibilidad de la empresa, a través de una serie de discusiones gerenciales y de formulación de proyectos del equipo directivo, acerca del funcionamiento del negocio, con el objetivo de efectuar y establecer diversas prioridades de la empresa frente al mercado.

2.2.3.2. *Importancia.*

En la actualidad poder implementar un Balanced Scorecard en una pequeña, mediana o grande empresa es de gran ayuda para su desarrollo. Según Matínez & Milla (2012), en su estudio expresa que:

El Balanced Scorecard es importante porque identifica las posibles desviaciones que se puedan producir, con la finalidad de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de actividades, permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

Además, trae consigo varios beneficios a una organización como son: alinea a los empleados hacia la visión de la empresa, mejora la comunicación hacía todo el personal de los objetivos y su cumplimiento, redefine las estrategias de acuerdo a los resultados, traduce la visión y la estrategia en acción, orienta hacia la creación de valor, integra la información de las diversas áreas del negocio y mejora la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

2.2.3.3. Elementos del Balanced Scorecard

El marco del BSC se circunscribe en un conjunto de elementos más amplio que desarrolla el proceso estratégico de una empresa, de acuerdo con el siguiente esquema propuesto por (Kaplan y Norton 2001, citado en Milla & Martínez, 2012a) plantea los siguientes elementos:

Tabla 2 Elementos del Balanced Scorecard

| Elementos del Balanced Scorecard | |
|---|---|
| Mapas Estratégicos | Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia. |
| Perspectivas | Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos. Estos se dividen en dos: Perspectivas externas: se engloban los resultados de la actuación de la organización. |

Los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes.

Perspectivas internas: se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación. Tradicionalmente, la metodología del CMI propone dos perspectivas internas: procesos y capacidades estratégicas.

Objetivos Estratégicos

Es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

Son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Indicadores

Existen dos tipos de indicadores:

Inductores: miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo.

Resultado: miden precisamente el grado de obtención de resultados.

Metas

El valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo

determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde. En el BSC es muy importante ya que es cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro.

Responsables

La asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la estrategia.

Proyectos Estratégicos

Los proyectos que contribuyen de forma específica en la consecución de estos objetivos tienen un proceso de selección, priorización y asignación de recursos específicos y que es una parte fundamental de la metodología del CMI.

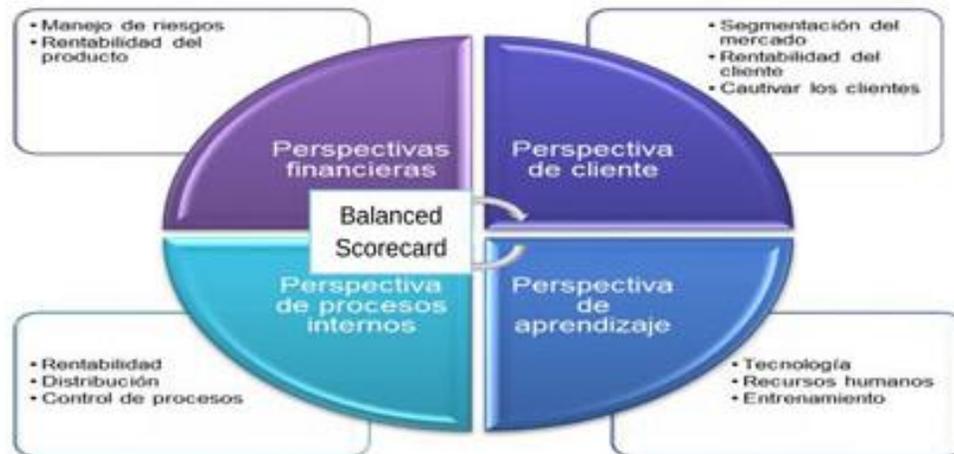
Nota: Elaboración propia. Fuente: (Milla & Martínez, 2012a)

2.2.3.4. Perspectivas del Balanced Scorecard

Según Montoya (2011), menciona que la herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el

mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. De forma gráfica se presentan a continuación las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard:

Figura 1 *Perspectiva del Balanced Scorecard*



Nota: Elaboración propia. Fuente: (Montoya, 2011)

Perspectiva financiera.

Esta responde a todas las expectativas de los accionistas, su posicionamiento se centra en la creación de valor para los accionistas, con altos márgenes de beneficio y garantías para el desarrollo y mantenimiento del negocio. Según Montoya (2011), menciona que además se requerirá la definición de objetivos e índices para responder a las expectativas de los accionistas en cuanto a indicadores financieros como desarrollo, ganancias, rendimiento del capital y uso del mismo. Se puede decir que la mayoría de las medidas financieras en la organización muestra las consecuencias económicas de estas acciones que se han tomado.

Perspectiva del cliente

Responde a las expectativas del cliente, logros actuales y los objetivos planteados, desde esta perspectiva dependerán en gran medida de la generación de ingresos y valor. El entendimiento

del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos. Es decir, comprender cómo progresar de manera satisfactoria ante las necesidades del cliente, su imagen de la organización y el futuro de la relación costo-beneficio (Souquett & Pinilla, 2007).

Perspectiva de procesos internos

Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas, tanto de los accionistas como de los clientes (Montoya, 2011). Por lo general, es necesario que se desarrolle la cadena de valor o el modelo de negocio asociado a la organización o empresa, puesto que luego podrán establecerse los objetivos, indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas.

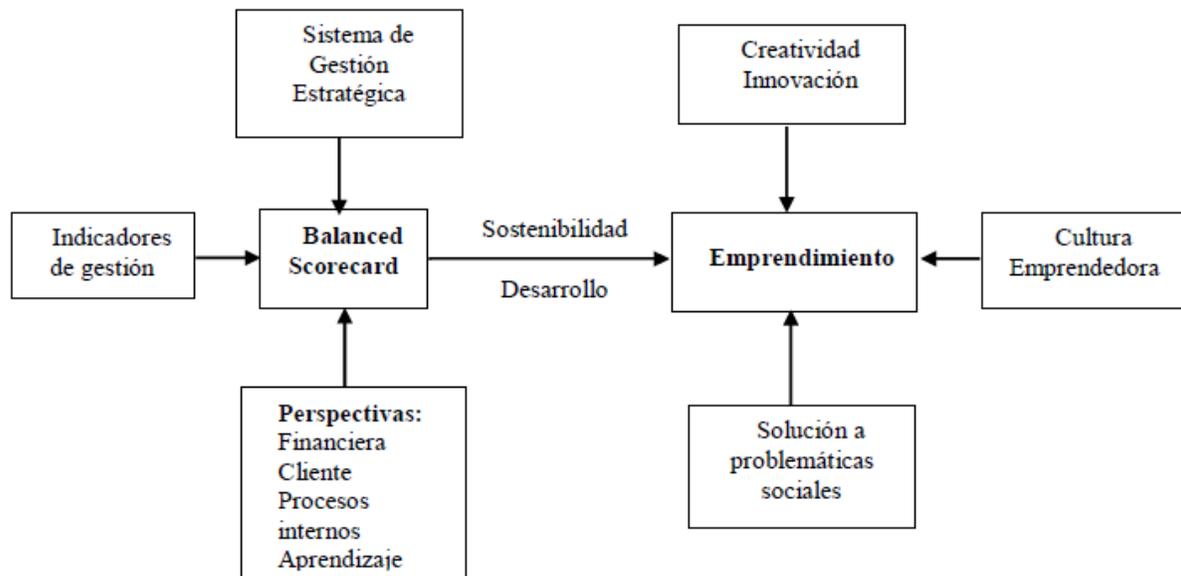
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

El aprendizaje está orientado a objetivos e indicadores, que pueden utilizarse como plataforma o motor para el desempeño futuro de la empresa. Asimismo, refleja la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas realidades, cambios y mejoras. Estas están guiadas por las capacidades modulares de la empresa, incluidas las capacidades de los empleados, el uso y la adquisición de tecnología como impulsores de valor, la disponibilidad de información estratégica para garantizar la toma de decisiones oportuna y el desarrollo de la cultura propia del clima fortalece todas estas acciones transformadoras de cualquier país (Montoya, 2011).

2.2.3.5. Relación Balanced Scorecard y el Emprendimiento

Según Bolaños et al., (2020), menciona que la relación que se desarrolla entre el BSC y los emprendimientos, tienden a influencias en cada variable, así como el efecto que tiene el BSC en la sostenibilidad y desarrollo que permite generar en los emprendimientos.

Figura 2 Relación del Balanced Scorecard y el Emprendimiento



Nota: Elaboración propia. Fuente: (Bolaños et al., 2020)

2.3. Marco Legal e Institucional

2.3.1. Marco Legal

En el Ecuador la actividad de las micro, pequeñas y medianas empresas se rigen por los siguientes cuerpos legales: la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas (1997), la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2005) y de su reglamento, el Código de Producción de Comercio e Inversiones (2018) y normativa técnica como COSO III (2017) .

2.3.1.1. Constitución de la República del Ecuador.

Tabla 3 *Constitución de la República del Ecuador*

| Art. | Descripción | Contenido |
|-------------|--|---|
| 276 | Objetivos del régimen de desarrollo | <p>Construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.</p> <p>Establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad,</p> |
| 283 | Sistema económico y política económica | <p>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.</p> <p>Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico</p> |
| 284 | Objetivos de la política económica | <p>y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.</p> |

| | | |
|-----|--------------------|---|
| 300 | Régimen Tributario | El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables. |
|-----|--------------------|---|

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Asamblea Nacional, 2008)

La Constitución de la República del Ecuador, como norma suprema sustenta el desarrollo de actividades productivas y el derecho libre del ciudadano a ejercerlas. Estimulando así la creación de riqueza y garantizando la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria.

2.3.1.2. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

Tabla 4 *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*

| Art. | Descripción | Contenido |
|------|-------------------------|---|
| 5 | Obligaciones del Estado | 1. Apoyar al emprendimiento mediante políticas públicas apropiadas, que permitan crear un ecosistema favorable. 2. Simplificar trámites para la creación, |

| | | |
|----|---|---|
| | | operación y cierre de empresas, en todos los niveles de gobierno. 3. Asignar los recursos necesarios para implementar las políticas públicas |
| 44 | Régimen especial de contratación de personal para emprendimientos | Con el objetivo de incentivar la generación de empleo y la formalización del trabajo en los procesos de emprendimiento, el ente rector en materia de trabajo desarrollará la modalidad o modalidades contractuales a implementarse en el trabajo emprendedor, en donde se incluirá la jornada parcial, así como el tiempo de duración de los contratos, pago de beneficios de ley, remuneración y su forma de cálculo, y demás requisitos y condiciones que deberá cumplir el trabajador/a, de acuerdo a las leyes pertinentes. |

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020)

La ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación logra incentivar e impulsar el emprendimiento y su desarrollo, pues permite crear un marco interinstitucional, fomenta la eficiencia y competitividad de emprendedores y promueve políticas para el desarrollo de estos.

2.3.1.3. COSO III – Control Interno

Es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. El modelo de control interno COSO 2013 (COSO III) está compuesto por los cinco componentes y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), 2017).

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

Los componentes claves del COSO III se basan en los siguientes elementos. El correcto manejo de estos aspectos brindará una operación efectiva de este sistema.

Tabla 5 Componentes de COSO III

| Componente | Descripción |
|--------------------|--|
| Entorno de Control | Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de |

responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso.

Evaluación de riesgos

Identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

Actividades de Control

Son acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados

controles son tan peligrosos como lo es tomar
riesgos excesivos

Información y Comunicación

Este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

Supervisión del sistema de control - Monitoreo

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno. Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada

oportunamente para tomar las decisiones pertinentes.

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), 2017)

Esta norma técnica es de gran importancia en el presente estudio debido a que al ser parte del Balanced Scorecard, permite tener una mejor visión y control del funcionamiento de cada área y miembro que conforman una entidad, a su vez logrando optimizar recursos y obteniendo una gestión financiera y administrativa más eficiente.

2.3.1.4. Normativa de Calidad

Tabla 6 Normativa de Calidad

| Norma | Descripción | Contenido |
|--------------|-------------------------------|--|
| ISO 9000 | Sistema de gestión de calidad | <p>Son un conjunto de normas que establecen las directrices para conseguir una determinada calidad del producto o servicio final.</p> <p>Su objetivo es incrementar la consciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y sus partes interesadas y lograr la satisfacción con sus productos y servicios.</p> |

| | | |
|----------|---|--|
| ISO 9001 | Norma del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) | <p>La presente norma ayudará a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Como norma de gestión de la calidad más importante del mundo, así como el estándar de referencia, describe cómo alcanzar un desempeño y un servicio consistente y eficaz.</p> |
| | | <p>Es una poderosa herramienta que ayuda a gestionar su negocio de manera efectiva, aumentar la resiliencia operativa y planificar a largo plazo. Es ideal para empresas de cualquier tamaño y sector; podemos ayudarle a superar los problemas específicos a los que se enfrentan, también, las pequeñas empresas o PYMEs, cosa que es de vital importancia para ellas.</p> |

La implementación de esta norma es sumamente importante, ya que ayuda a generar confianza en el mercado y en los consumidores, permite aumentar la productividad a través de la eficiencia de los recursos, brinda mayor satisfacción en los clientes y genera una mejora a las condiciones laborales.

2.3.2. Marco Institucional

El emprendimiento Dulcearte funciona en la actualidad como una persona natural, mismo que lleva en el mercado 7 años. Por lo cual se ha visto en el deber de cumplir con ciertas obligaciones tributarias que se detallan a continuación:

2.3.2.1. Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas

En lo que refiere a disposiciones generales en el Art. 20 establece que las entidades del sector público, sociedades, organizaciones privadas, instituciones financieras, organizaciones del sector financiero popular y solidario; y las personas naturales estarán obligadas a proporcionar al Servicio de Rentas Internas toda la información que requiere para el cumplimiento de sus labores de determinación, recaudación y control tributario.

2.3.2.2. Ley de Régimen Tributario Interno

El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

Tabla 7 Ley de Régimen Tributario Interno

| Art. | Descripción | Contenido |
|-------------|--|---|
| 97.2 | Contribuyente sujeto al Régimen Simplificado | <p>Para efectos de esta Ley, pueden sujetarse al Régimen Simplificado los siguientes contribuyentes:</p> <p>Las personas naturales que desarrollen actividades de producción, comercialización y transferencia de bienes o prestación de servicios a consumidores finales, siempre que los ingresos brutos obtenidos durante los últimos doce meses anteriores al de su inscripción, no superen los sesenta mil dólares de Estados Unidos de América (USD \$ 60.000) y que para el desarrollo de su actividad económica no necesiten contratar a más de 10 empleados.</p> <p>Las personas naturales que perciban ingresos en relación de dependencia, que además desarrollen actividades económicas en forma independiente, siempre y cuando el monto de sus ingresos obtenidos en relación de dependencia no superen la fracción básica del Impuesto a la Renta gravada con tarifa cero por ciento (0%), contemplada en el Art. 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno Codificada y que sumados a los ingresos brutos generados por la actividad económica, no superen los sesenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 60.000) y que para el desarrollo de su actividad económica no necesiten contratar a más de 10 empleados.</p> |

| | | | |
|------|---------------------------------|------|--|
| | | | Las personas naturales que inicien actividades económicas y cuyos ingresos brutos anuales presuntos se encuentren dentro de los límites máximos señalados en este artículo. |
| 97.5 | Categorización o categorización | o Re | <p>Los contribuyentes del Régimen Impositivo Simplificado, al momento de su inscripción, solicitarán su ubicación en la categoría que le corresponda, según:</p> <p>a) Su actividad económica.</p> <p>b) Los ingresos brutos obtenidos en los últimos doce meses anteriores a la fecha de la inscripción.</p> <p>c) Los límites máximos establecidos para cada actividad y categoría de ingresos.</p> |
| 97.6 | Categorías | | <p>El contribuyente cumplirá con el pago de las cuotas en forma mensual, a partir del mes siguiente al de su inscripción en el Régimen Simplificado y hasta el mes en que se produzca la renuncia, exclusión o cancelación. Los contribuyentes inscritos podrán cancelar sus cuotas por adelantado durante el ejercicio impositivo. Las suspensiones temporales de la actividad económica por cualquier causa no eximen el cumplimiento de las obligaciones por los períodos que correspondan.</p> |
| 97.8 | Retención de Impuestos | | <p>Los contribuyentes inscritos en el Régimen Impositivo Simplificado, no pagarán anticipo de impuesto a la Renta</p> |

y en sus ventas o prestaciones de servicios, no serán objeto de retenciones en la fuente por Impuesto a la Renta ni por el Impuesto al Valor Agregado IVA.

Los contribuyentes inscritos en el Régimen Impositivo Simplificado, que cumplan con sus obligaciones tributarias serán autorizados por el SRI únicamente para emitir notas o boletas de venta; o, tiquetes de máquina registradora, sin que en ellos se desglose el IVA y en los que deberá consignar obligatoriamente y de manera pre impresa la leyenda: "Contribuyente sujeto a Régimen Impositivo Simplificado".

97.9 Comprobantes de venta

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Ley de Régimen Tributario Interno, 2005)

Este régimen permite al emprendimiento Dulcearte, conocer cuáles son sus deberes formales y a su vez estar al tanto sobre las obligaciones a cumplir de acuerdo a su categoría, logrando así aportar a la economía del país.

2.3.2.3. Código de Producción de Comercio e Inversiones

Tabla 8 Código de Producción de Comercio e Inversiones

| Art. | Descripción | Contenido |
|------|---|--|
| 53 | Definición y Clasificación de las MIPYMES | La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código |

Registro Único de
MIPYMES

Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES. Únicamente, para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen en este sector, el Ministerio administrador del Registro, podrá solicitar a las MIPYMES que consten en la base de datos, información relacionada con su categorización, en los términos que se determinará en el reglamento.

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Código Orgánico de La Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, 2018)

2.3.2.4.Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción

Tabla 9 *Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción*

| Art. | Descripción | Contenido |
|-------------|--------------------------|---|
| 106 | Clasificación de MYPIMES | Microempresas: Cuenta de 1 a 9 trabajadores y sus ventas |

anuales son iguales o menor a \$100.000.

Pequeña Empresa: Cuenta con 10 a 49 trabajadores y sus ventas anuales van entre 100.001 a 1'000.000.

Mediana Empresa: Cuenta con 50 a 199 trabajadores y sus ventas anuales están entre 1'000.000 y 5'000.000.

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Reglamento de Inversiones Del Código Organico de La Produccion, 2011)

Luego de conocer el Código y Reglamento donde se detallan que son las MYPIMES y su clasificación se considera que Dulcearte es una microempresa dado que está cumple con las características establecidas.

A partir de lo anteriormente mencionado se detalla las obligaciones a las que está sujeto el emprendimiento Dulcearte, pues en Ecuador los emprendimientos pueden llevarse a cabo mediante la aplicación de dos figuras legales, esto es, como persona natural o como persona jurídica.

Tabla 10 Obligaciones del Emprendimiento

| Obligación | Norma | Institución de Apoyo |
|---|-----------------|-----------------------------|
| Como persona natural, el emprendedor ejerce derechos y contrae obligaciones por sus propios derechos, es decir que asume directa y personalmente la responsabilidad sobre las | Persona Natural | Servicio de Rentas Internas |

obligaciones y deudas que genere la empresa. La entidad debe de contar con un espacio físico, obtener el RUC o RISE, Obtener la patente e imprimir facturas o notas de venta.

Pueden inscribir en el RISE, las personas naturales cuyos ingresos no superen los \$ 60,000 dólares dentro de un período fiscal, es decir entre el 1 de enero hasta el 31 de diciembre

Inscribirse en el RISE

Servicio de Rentas Internas

La primera obligación municipal del emprendedor es obtener su registro de patente, mediante la inscripción del Registro de Actividades Económicas Tributarias (RAET), que no es más que el número de patente otorgado por el Municipio.

Patente

Municipio

El documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica, debe ser obtenido de forma anual, e integra las diferentes autorizaciones administrativas tales como:

Permisos de Funcionamiento

Cámara de Comercio

Municipio de Cotacachi

Cuerpo de Bomberos

Ministerio de Salud Pública

Agencia de Regulación y

Control Sanitario

Uso y Ocupación de Suelo

Sanidad

Prevención de Incendios

Publicidad exterior

Ambiental

Turismo

Ministerio del Interior

(Intendencia de Policía), por
convenio de cooperación

Nota: Elaboración propia.

Unidad 3. Metodología

3.1. Marco Metodológico

La metodología que se aplica en el estudio de investigación ayuda a determinar las herramientas de trabajo que se van a utilizar. Para desarrollar la metodología del presente trabajo se consideran métodos, técnicas e instrumentos de investigación tales como: encuestas, entrevistas abiertas y revisión de documentos. La metodología a utilizar es la investigación descriptiva, pues según Merino et al., (2015) menciona que:

“Permite describir las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuesta a interrogantes como: quién, qué, dónde, cuándo y cómo” (pág. 20). Por otra parte, el enfoque cualitativo se “utiliza para la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación” (Hernández et al., 2014).

Este tipo de investigación se lo utiliza para detallar las situaciones o actividades del objeto de investigación, en este caso del emprendimiento. Ya que, consiste en describir los hechos y

características sobre su gestión administrativa y a su vez conocer cuáles son las metas del negocio y las razones de las problemáticas en su gestión.

El cual cuenta con un enfoque mixto, debido a que está sustentado dentro de los paradigmas cuantitativos y cualitativos. Este se divide en dos etapas; analizar y vincular cada uno de los enfoques en un mismo estudio. Creswell (2008 citado en Pereira, 2011) encontró que:

La investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio. Aspecto que, en el caso de los diseños mixtos, puede ser una fuente de explicación a su surgimiento y al reiterado uso en ciencias que tienen relación directa con los comportamientos sociales (pág. 20).

Por lo tanto, este enfoque triangula los métodos más importantes de la investigación, entremezclándose en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Tanto así que representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.

3.1.1. Métodos

3.1.1.1. Método Analítico

Según Lara (2015), menciona que “Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (pág. 115). En el presente estudio al tratarse de la implementación del Balanced Scorecard tiene varios aspectos que analizar siendo uno de ellos las perspectivas que son: clientes, procesos financieros, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

3.1.1.2. Método Deductivo

El método deductivo según Hernández et al., (2014), se apoya en el razonamiento partiendo de los casos particulares elevando los conocimientos generales, orientando la investigación hacia la literatura y la exposición final del informe que se utilizará en el estudio administrativo. En este sentido, Navarro (2014), propone tomar conclusiones generales para las explicaciones particulares, mediante la elaboración de soluciones a partir de la investigación. Es por eso que, este método permitirá relacionar los estudios investigados con el emprendimiento, realizando deducciones que relacionen la teoría con la realidad del negocio.

3.1.1.3. Método Inductivo

Navarro (2014), menciona que en este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones, enfocado en el estudio sobre el tema que se aborde mediante las ejecuciones del investigador, para que se explique de manera clara los resultados. En la investigación este método se utiliza para observar y analizar la organización, destacando sus fortalezas y oportunidad de mejora, clasificando parámetros para establecer resultados que permitan llegar a conclusiones reales.

3.1.2. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos según Hernández (2014) son herramientas que ayudan a la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, tal como se detallan a continuación:

3.1.2.1. Encuesta

Esta técnica es ampliamente utilizada en los procedimientos de investigación, puesto que, permite obtener información de manera rápida y eficaz. Según Casas et al., (2003), menciona que:

Se puede definir la encuesta como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (pág. 528).

Es por esto que, el instrumento a aplicar, es una encuesta online que consiste en un listado de preguntas abiertas y cerradas, misma que va dirigida a los clientes del emprendimiento Dulcearte, el cual permitirá conocer el grado de satisfacción acerca del producto y servicio.

3.1.2.2. Entrevista

La entrevista es una práctica que se realiza para la recopilación de datos a través de una conversación de dos o más personas. Se aplica a través de una guía que se realiza con antelación describiendo claramente las preguntas que se formularan durante la conversación.

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información.

En la entrevista semiestructurada también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello, se establece un guion de preguntas. No obstante, las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada. (Bertomeu, 2017, pág.3)

Para la presente investigación se realizará una entrevista semi-estructurada a la gerente del emprendimiento Dulcearte, mediante ello se obtendrá información de forma verbal y personalizada

sobre acontecimientos, experiencias y opiniones, además, se establecerá un guion de entrevista abierto.

3.1.2.3. Revisión literaria

Esta técnica es un paso de investigación que consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación. La literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque sí es relevante en el desarrollo del proceso. Según Benet et al., (2015), menciona que:

La revisión permanente de la literatura permitirá generar nuevas e importantes ideas para el desarrollo de nuevas investigaciones, que se hacen fuertes o se desechan a partir del estado del arte y el avance del conocimiento científico existente. Una revisión sistemática se define como una manera de evaluar e interpretar toda la investigación disponible relevante respecto de un interrogante de investigación particular, en un área temática o fenómeno de interés. (pág. 102)

Además según Hernández et al., (2014), menciona que: en todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas, además de que se puede tener acceso a ellas por internet. (pág. 65)

Es por eso que, para el desarrollo de la presente investigación, se ha hecho uso de varios artículos científicos, libros y ponencias, mismos que, permiten enriquecer el conocimiento acerca del tema en estudio.

Unidad 4. Diseño del estudio de Caso

4.1. Recolección de la información

En lo que refiere a la recolección de la información se ha hecho uso de varias técnicas e instrumentos, pues al tener un enfoque mixto es decir de paradigmas cualitativos y cuantitativos fue necesario aplicar varios instrumentos de investigación para obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio de caso. Por tal motivo se realizaron entrevistas semiestructuradas y encuestas, mismas que fueron sistematizadas en el paquete de office (Word y Excel) las cuales posteriormente fueron analizadas, permitiendo conocer el contexto interno y externo del emprendimiento.

Los instrumentos de investigación utilizados y aplicados en el estudio abordan temas relacionados a la gestión administrativa, financiera y desempeño en el mercado del emprendimiento Dulcearte, misma que permite correlacionar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que son: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

El día martes 28 de diciembre del 2021, se procedió a visitar las instalaciones del emprendimiento Dulcearte, con el objetivo de recolectar información necesaria para conocer sobre el contexto interno en el que se encuentra, pudiendo así identificar sus fortalezas y debilidades en lo que refiere a su gestión administrativa, financiera y su desempeño en el mercado.

En primera instancia, se comenzó con una entrevista semiestructurada dirigida a la propietaria del emprendimiento Dulcearte la Sra. Sonia Imbat, comenzando con preguntas

generales relacionadas a la historia del negocio y las motivaciones para crearlo, además, mediante una formulación estratégica de preguntas se pudo conocer cuál es la misión, visión, metas y valores que tiene el negocio.

Luego se ejecutó, una segunda entrevista a la propietaria, con el objetivo de conocer la estructura organizacional y funcional, también se realizaron preguntas acerca de la organización del trabajo, de la medición de las metas establecidas, el conocimiento de los cambios en el entorno y cómo reaccionó ante estos.

Posteriormente, se realizó una tercera entrevista a la informante, misma que tiene el objetivo de conocer los procesos estratégicos, misionales y de apoyo y soporte que ejecuta Dulcearte, además mediante preguntas estratégicas se pudo conocer sobre las planificaciones del ámbito administrativo, financiero y de producción que tiene establecida la propietaria, también, se pudieron desarrollar preguntas de mayor profundidad sobre la eficiencia y eficacia en los procesos de producción.

Después se procedió a realizar una cuarta entrevista a la propietaria en lo que respecta a la gestión financiera, conociendo cuáles son sus activos corrientes, fijos, sus pasivos, deudas con instituciones, ingresos y gastos, costos de producción y costos de ventas, además que se procedió a realizar un inventario de los productos, toda esta información referente al año 2019 y 2020.

A continuación, se procedió a entrevistar a varios clientes de Dulcearte, esto con el fin de conocer cómo ven el emprendimiento, que piensan, escuchan y que preocupaciones y beneficios tienen sobre el negocio y a su vez para la propietaria es fundamental cumplir con las expectativas que tienen sobre su trabajo.

Finalmente, se realizó una encuesta en la herramienta forms, misma que estuvo conformada de 11 preguntas dirigidas a una muestra de 81 de 102 más frecuentes de Dulcearte, provenientes de Otavalo, Ibarra y Cotacachi. El propósito de aplicar esta técnica fue conocer la satisfacción del cliente respecto al producto y servicio, así como también los aspectos que más valoran del producto y, los elementos que permitiría fidelizar a los clientes.

4.2. Análisis de la Información

Una vez recopilada la información mediante las entrevistas semiestructuradas planteadas a la propietaria de Dulcearte y la encuesta dirigida a los clientes potenciales se logró obtener información necesaria para el respectivo análisis. Inicialmente, se procedió a sistematizar la información de acuerdo a las variables e indicadores planteados en la etapa anterior, con el propósito de generar los resultados de manera coherente y sistemática.

Para analizar la información fue necesario categorizar por segmentos que fueron: i. filosofía, ii. estructura organizacional y funcional, iii. procesos internos y externos, iv. procesos financieros y v. desempeño en el mercado.

En lo que refiere al segmento de filosofía fue necesario hacer uso de preguntas estratégicas como ¿Cuál es el motivo, propósito o razón de ser del emprendimiento? y ¿A dónde quiere llegar la empresa en el futuro o que se quiere lograr?, mismas que permitieron tener un panorama más claro de cuál es la misión, visión y objetivos que tiene el emprendimiento.

De la información obtenida de los segmentos de estructura organizacional y funcional, procesos internos y externos, procesos financieros y desempeño en el mercado, se logró sistematizarla mediante una matriz FODA en donde se detalló los Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, refiriéndose al análisis externo que son clientes como un micro entorno

y por otro lado el ámbito económico, legal, social, ambiental, seguridad e innovación como un macro entorno Y un análisis interno el cual se encuentra determinado por estrategias, organización, estructura, personal, proceso, infraestructura y tecnología.

Luego de haber definido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realizó una Matriz de Cruce Estratégico, misma que ayudó a la creación de estrategias esto en base al cruce entre fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas.

Por otra parte, mediante la entrevista acerca de los procesos internos que se realizan en Dulcearte se logró sistematizar la información mediante un mapa de procesos en el cual se detalló cuáles eran los procesos estratégicos, misionales y de apoyo mismo que logran cumplir con la satisfacción del cliente.

Luego, se realizó un análisis de entorno a través de la herramienta PESTEL enfocándose principalmente en el ámbito externo a través de este se realiza una Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en la cual se colocan los factores críticos para el éxito como son participación en el mercado, publicidad, calidad del producto, precios, clientes; en este se pondera su factor en porcentaje y se califica por puntaje a las empresas seleccionadas. Pudiendo así generar un análisis al flujo del proceso, para lograr conocer cuál es su capacidad y su cuello de botella entre otros.

En cuanto a los datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes de Dulcearte, mediante Excel se sistematizó y se realizó un cruce de variables que permitieron conocer la frecuencia de compra, como califican el producto y servicio, que tan satisfechos se encuentran con este, y que aspectos se podría mejorar o implementar para llegar a cubrir sus expectativas. Además, luego de conocer todos estos aspectos referentes a los clientes se procedió a realizar un mapa de

empatía que permitió conocer cómo piensa y siente, escucha, mira, dice y hace respecto al emprendimiento.

En lo referente al ámbito financiero fue necesario hacer uso de Balance General y Estado de Resultados del año 2019 y 2020 a los cuales se les aplicó un análisis horizontal para realizar una comparativa, con la llegada de la pandemia en el 2020 la economía del país se vio altamente afectada, además se ha hecho uso de varios indicadores financieros para conocer la situación en la que se encuentra Dulcearte.

4.3. Redacción del informe

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de un emprendimiento de pastelería y chocolatería: Caso de Estudio Dulcearte del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura.

Introducción

En la actualidad crear un emprendimiento es hablar de un término global dado que esta actividad está presente en todo el mundo, dicha iniciativa económica es vista como una opción a la escasa oferta laboral y a la necesidad de la generación de riqueza. El emprendimiento es un elemento crítico en el crecimiento de un país, especialmente en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo como es el caso de Ecuador, donde esta actividad contribuye al fortalecimiento de las cadenas de valor. En consecuencia, es de vital importancia entender cómo se desenvuelven los negocios, cuáles son los cambios que enfrentan y las características de su entorno.

Últimamente, el sector microempresarial se encuentra gravemente afectado a causa de la crisis social y económica que se ha generado tras la llegada del COVID- 19, pues las pequeñas y medianas empresas presentan dificultades para mantener sus actividades debido a los serios problemas que tienen para cumplir con obligaciones financieras y presentan dificultades para

acceder a financiamientos para capital de trabajo. Según Saud (2016), en Imbabura se ha incrementado en un 80% los emprendimientos, pero de los cuales solo el 20% llegaron a ser negocios consolidados, en donde la mayor problemática es que los emprendimientos nacen sin una adecuada planificación que les permita tener objetivos y metas claramente definidas, y además no cuentan con herramientas que le ayuden a medir su desempeño, considerando así que la implementación de una herramienta de gestión permitirá que estos negocios se vean fortalecidos y establecidos en el mercado por ende estas tienen la capacidad innata de integrar las medidas financieras y no financieras en un solo conjunto.

Para Krauss (2011), el emprendedor es aquel individuo que asume riesgos, que no teme a independizarse y además se lo puede definir como una persona visionaria, que posee iniciativa al momento de crear una empresa. Dulcearte es un emprendimiento de chocolatería y pastelería artesanal el cual nace tras la necesidad y el sueño de una Cotacacheña, que buscaba sacar a su familia adelante. Los obstáculos como parte de iniciar su negocio fueron muy fuertes, al principio no vendía lo que esperaba y la gente no reconocía el trabajo que ella realizaba. Sonia Imbat, durante siete años ha venido intentando implantar en el mercado su negocio, sin embargo, le resultó difícil establecerse a causa de la competencia y el entorno social económico y ambiental en el que se desenvuelve no fueron tan favorables, además al no contar con planificaciones estructuradas, metas claramente establecidas y herramientas de gestión que le permitan tener un mayor crecimiento han hecho que con la llegada de la pandemia este se vea en la necesidad de optar por estrategias o herramientas que le ayuden a tener sostenibilidad y permanencia a mediano y largo plazo en el mercado.

Bolaños et al., (2020), mencionan que: El uso del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en el caso de los emprendimientos, permite crear estrategias y analizar los puntos

críticos en base a los indicadores que se incluyen en la misma. Es por eso que los emprendedores además de crear sus negocios para tener una fuente de ingresos, contarán con esta herramienta que les conllevará a evaluar su desempeño mediante las cuatro perspectivas: (a) financiera; (b) clientes; (c) procesos internos; y (d) aprendizaje y conocimiento, empleando indicadores, los cuales serán de vital ayuda para que se puedan cumplir los objetivos y mejorar los procesos, obteniendo mejores resultados y encaminando su emprendimiento a un crecimiento a largo plazo.

Preguntas de reflexión

¿La gestión administrativa y financiera actual de Dulcearte le genera rentabilidad y sostenibilidad?

¿El emprendimiento tiene la necesidad de una herramienta de gestión?

¿En qué medida el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se adapta a la realidad y necesidades del negocio y le permitirá la consecución de las metas establecidas?

Dulcearte: Su historia e inicios

Dulcearte es el sueño cumplido de Sonia Imbat su propietaria, la cual se había quedado desempleada, y además siendo la cabeza de hogar luego de que su esposo había fallecido, por lo que se vio en la necesidad de emprender para poder llevar un plato de comida a sus dos hijos. Sin embargo, para poder empezar con esta idea comenzó siendo artesana, elaboraba bolsos, chalecos de cuero, pulseras, aretes y anillos y todo el dinero que reunía por medio de la venta de las artesanías, invertía en cursos de chocolatería y pastelería. Fue así que en el año 2015, tomó la decisión de crear su propio negocio desde su casa, inició elaborando arreglos personalizados con chocolates y tortas pequeñas en crema, pero con el pasar del tiempo y con las constantes capacitaciones en repostería, innovó su producción con tortas artísticas en fondant, mismas que en la actualidad le han permitido poder rentar un local el cual se encuentra ubicado entre calles Bolívar

y 10 de agosto del cantón Cotacachi, y con ello en cierta medida darse a conocer dentro de este mercado.

Modelo de Negocio

Dulcearte se maneja con un modelo de negocio B2C “Bussines to Consumer” en el que la empresa vende de forma directa al consumidor final. Además, este modelo permite crear una relación directa y concreta con el consumidor, pues no se enfoca únicamente en vender, sino más bien se interesa en crear lazos con sus clientes potenciales y a partir de esto lograr fidelizarlos. Este modelo recorre un ciclo bastante corto, en vista de que se guía más por el impulso de emociones. Es por eso que el emprendimiento trata de ser flexible y amigable con todo tipo de clientes tratándoles así de ofrecer la mejor experiencia tanto con sus productos como con su servicio.

Canales

El emprendimiento cuenta con un canal de distribución directo, se lo denomina así porque todas las funciones de comercialización son realizadas por sí mismas, no hay intermediarios y la propietaria llega a los consumidores por medio de su tienda propia. Y además dándose a conocer a través de sus redes sociales como lo es Facebook y mediante las recomendaciones de sus clientes.

Acciones en época de pandemia

Como se conoce el 2019 fue un año de estancamiento económico para el país, y, por ende, la complejidad de este contexto se multiplicó a raíz de la llegada pandemia de COVID-19 en marzo del 2020, en donde ante la falta de medidas preventivas, gran parte del mundo se vio obligado a entrar en confinamiento para detener la propagación del virus poniendo así en peligro la sostenibilidad de muchos negocios. Dulcearte no fue la excepción dado que se vió altamente afectado dado que sus ventas fueron disminuyendo. No obstante, a pesar de los inconvenientes que

se fueron dando, el emprendimiento se mantuvo en cierta medida su actividad, se realizaban tortas pequeñas, postres y helados todos estos a precios muy accesibles para tener una rápida compra, pero, la producción de pasteles y cupcakes personalizados en fondant tuvieron un decaimiento en las ventas durante el primer semestre de pandemia, para lo cual se optó por hacer entregas a domicilio costeadando los precios de entrega a la mitad entre el vendedor y el comprador.

En el segmento de chocolatería se realizó un sinnúmero de ofertas, muchos de los productos se dieron con un descuento del 50% para evitar pérdidas totales por caducidades, además por la compra de arreglos personalizados, adquirían un producto adicional, todo esto para que el cliente esté satisfecho con el emprendimiento. Además, se tuvo que reducir en los costos de arriendo pues las ventas no cubrían este gasto, por lo que fue necesario retomar el emprendimiento en el hogar de la propietaria. También siendo necesario fortalecerse en el manejo de las redes sociales ya que mediante esta se generaba publicidad y se receptaba los pedidos.

Situación actual del negocio:

Años atrás cuando el mundo se encontraba libre de la pandemia, la propietaria de Dulcearte consideraba que su negocio estaba muy bien implantado en el mercado y que podía hacer frente a cualquier situación, sin embargo, la inesperada llegada del COVID-19 hizo que esta perspectiva cambiara notablemente, el emprendimiento no estaba preparado para afrontar una situación de tal magnitud, ni más aun contaba con adecuadas planificaciones y estrategias para hacerle frente a esta problemática. A continuación, se detalla cómo se encuentra actualmente Dulcearte tanto en el ámbito administrativo, financiero y en el mercado.

Administrativo

La operación de Dulcearte se ha desarrollado a lo largo de los últimos años por parte de su propietaria; Sra. Sonia Imbat, quien, con una alta motivación y conocimientos empíricos, ha

logrado sostener el negocio y generar una rentabilidad que le permita subsistir. Para reconocer de manera clara las deficiencias que presenta el negocio se desagrega el análisis en función a lo que respecta a la filosofía empresarial, organigrama estructural y funcional y sus procesos.

En cuanto a la filosofía del negocio, se identifica que la motivación de la propietaria, sus valores y enfoque en el cliente, reflejan una idea preliminar de misión y visión de Dulcearte; sin embargo, no se cuenta con la declaración expresa, ni documentada que oriente una planeación clara, ni alineación con metas concretas del negocio en el mercado.

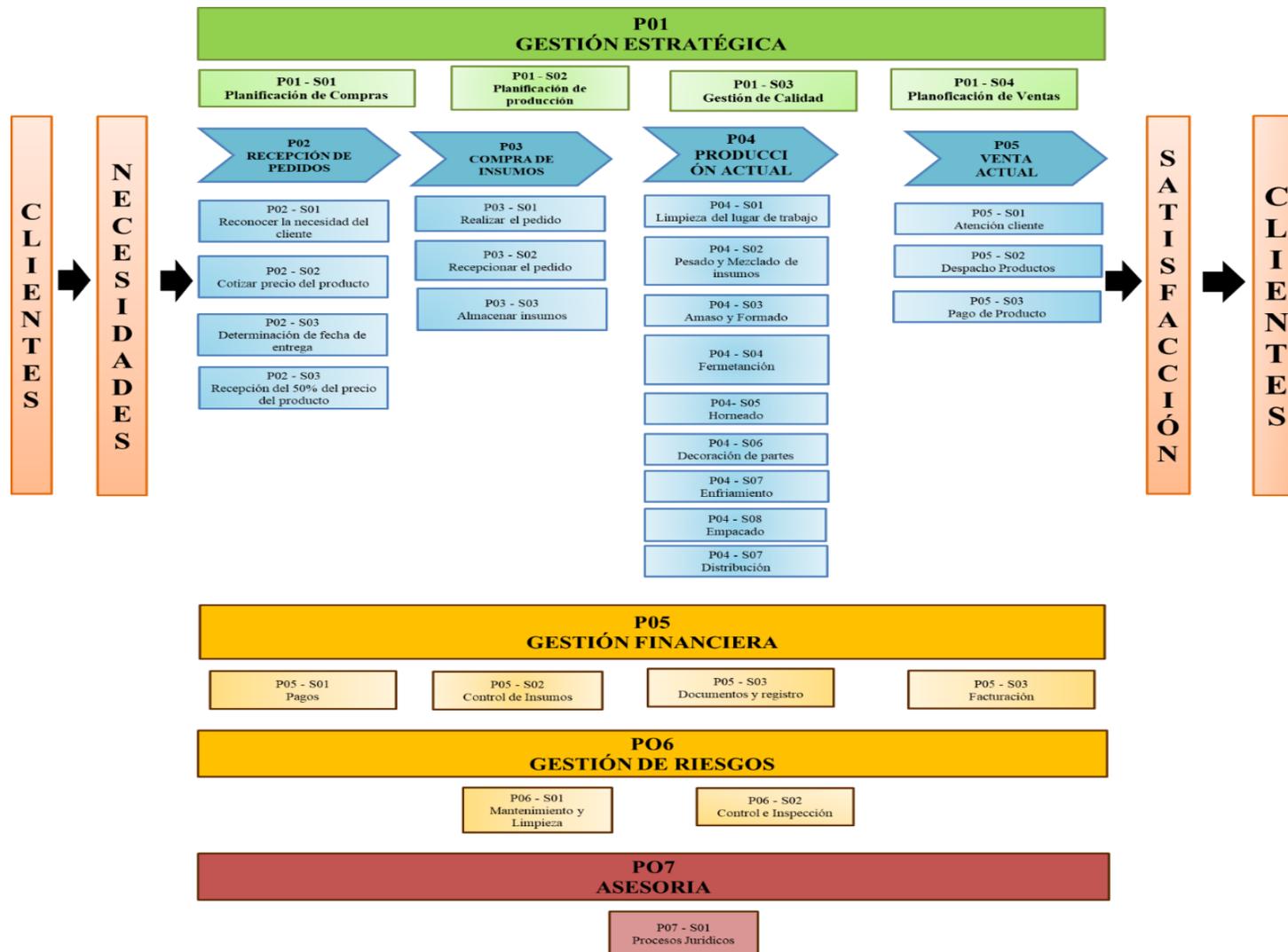
A continuación, se muestran los valores y motivaciones de la propietaria de Dulcearte: entre ellos predomina, la responsabilidad con los pedidos de sus clientes, puntualidad al momento de entregar sus productos en las horas establecidas, calidad al utilizar los materiales más idóneos para no perder el sabor del producto, competitividad e innovación pues cada día se busca entregar al cliente un producto novedoso que cumpla y supere sus expectativas. Misma motivación que lleva a la propietaria a ofrecer un producto y servicio con un alto concepto de calidad, reflejado en el respeto por sus clientes y colaboradores, garantizando así confiabilidad de los productos que procesa; y en un futuro se vería plasmado en ser la empresa líder en repostería dentro del norte del país, superando las expectativas de sabor, calidad y servicio para sus clientes y brindando un ambiente de trabajo ideal que motive e inspire a cada día dar lo mejor de sí mismos.

La multifuncionalidad ha sido una práctica común en este negocio, tanto así que la propietaria es la responsable de todos los procesos, su ejecución y control, tanto en los aspectos administrativo, operativo y financiero. Es por ello que no cuenta con un organigrama estructural y funcional claramente establecido y documentado, sin embargo, entre las actividades que se pudo denotar que se desarrollan en Dulcearte es necesario contar con personal para el área de

contabilidad, producción, ventas y marketing, además como apoyo fuese necesario contar con asesoría legal.

En lo que refiere a los procesos con los que cuenta Dulcearte es necesario reconocer cada uno de estos de modo que son la base primordial para conocer las necesidades de sus clientes y a su vez llegar a satisfacerlas. A pesar de que la propietaria no tiene estructurado y documentado un mapa de procesos, tiene una clara idea de cuáles son los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que permiten la funcionalidad de su emprendimiento.

Figura 3 Mapa de Procesos Dulcearte



Nota: Elaboración Propia. Fuente: Entrevista realizada a la Sra. Sonia Imbat propietaria de Dulcearte

Factores Internos: Fortalezas y Debilidades SA

Dulcearte dentro de sus procesos internos cuenta con un sinnúmero de fortalezas que claramente llegarían a combatir sus debilidades como son: la elaboración de productos con materia prima de calidad lo cual le permite tener una buena referencia de sus clientes, también cuenta con un local para la venta y exposición de sus productos, lo que genera mayor confianza del cliente, son productos artesanales y personalizados lo que genera interés en su compra, mantiene horarios de atención extendidos y flexibles, además de que su propietaria se encuentra en capacitaciones continuas sobre repostería lo que le permite cumplir con cada uno de los gustos y requerimientos de sus clientes.

Sin embargo, la ubicación del local al no ser una zona tan comercial ha generado que el emprendimiento no pueda darse a conocer como se quisiese, también él no contar con la maquinaria y personal suficiente para la elaboración de los pasteles ha hecho que no se puedan aceptar más de ocho pedidos a la semana lo que ocasiona inconformidad en sus clientes, la escasa publicidad en redes sociales y los medios de comercialización representan otro aspecto negativo para el emprendimiento, esto conlleva a que no sean tan conocidos en el mercado y por ende que los clientes opten por la competencia. Otro aspecto es el inadecuado manejo del dinero ya que este no cuenta con un registro de ingresos, egresos y costos de producción que le permitan verificar si su negocio está obteniendo ganancias.

Factores Externos: Oportunidades y Amenazas

El mercado presenta varias oportunidades a los emprendimientos y por ende Dulcearte cuenta con algunas de ellas que son: las nuevas tendencias de consumo de regalos y pasteles personalizados, en la actualidad poder hacer una celebración y contar con un pastel que represente

el motivo o a la persona celebrada es todo un lujo y mucho más aun cuando los productos y servicios cumplen con la expectativas del cliente, otro aspecto a aprovechar es la oportunidad de créditos de emprendimientos a bajos intereses, el aprovechamiento de las redes sociales para dar a conocer y potencializar el negocio sobre todo en días festivos que es donde mayor producción se genera.

Por otra parte, este mismo mercado llega a representar una amenaza para el emprendimiento debido al sinnúmero de factores que pueden llevarlo a estancarse o desaparecer, entre estos aspectos están: el alto incremento de la competencia, los extensos procesos que lleva obtener un crédito, inadecuados procesos de planificación y escasas estrategias para mitigar riesgos y últimamente las más influyentes son la crisis económica y la llegada de la pandemia, lo cual ha generado que los negocios se vean obligados a cerrar sus puertas.

La competencia y sus factores de éxito

A través de la herramienta PESTEL, se realizó la matriz de perfil competitivo en la cual se presentan los factores críticos para el éxito de la empresa, mismos que son estándares y pueden ser utilizados para otro negocio con un giro de negocio similar, sin embargo, estos factores no cuentan con una estructura rígida por tal razón se puede agregar o quitar varios de estos factores, para luego ponderarlos y calificarlos.

Tabla 11 Matriz de Perfil Competitivo

| Factores Críticos para el Éxito | Factor en % | Dulcearte | Toris Cupcakes | Pastelería Tío Sam | Pastelería Chantilly | Sofía Aulestia |
|--|--------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Calidad del producto | 25% | 25% | 23% | 23% | 21% | 25% |
| Calidad del servicio | 25% | 25% | 23% | 24% | 24% | 25% |
| Precios | 20% | 18% | 14% | 16% | 15% | 15% |
| Clientes | 10% | 7% | 9% | 8% | 9% | 7% |
| Ubicación | 20% | 12% | 18% | 15% | 17% | 13% |
| Total | 100% | 87% | 87% | 86% | 86% | 85% |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta realizada a clientes de Dulcearte.

En la tabla 11, se muestra la relación de Dulcearte respecto a cuatro negocios más que se dedican a la producción y comercialización de pasteles personalizados y chocolatería artesanal que son: Toris Cupcakes, Pastelería Tío Sam, Pastelería Chantilly y Sofía Aulestia, en esta se escogió 5 factores críticos para el éxito con su respectiva ponderación que fueron: calidad del producto (25%), calidad del servicio (25%), precios (20%), cant. de clientes (10%) y ubicación (20%). De los cuales se puede denotar que son altamente competitivos además cumplen con casi el 100% de los factores de éxito, indicando que para Dulcearte el ámbito menos competitivo es su ubicación ya que no se encuentra en un lugar tan comercial a comparación de los demás negocios como son lugares centrales de la ciudad de Ibarra u Otavalo, lo cual les ha permitido incrementar el número de clientes, sin embargo, la calidad del producto y servicio hace que pueda generar un valor agregado y que pueda ser competitivo con estos.

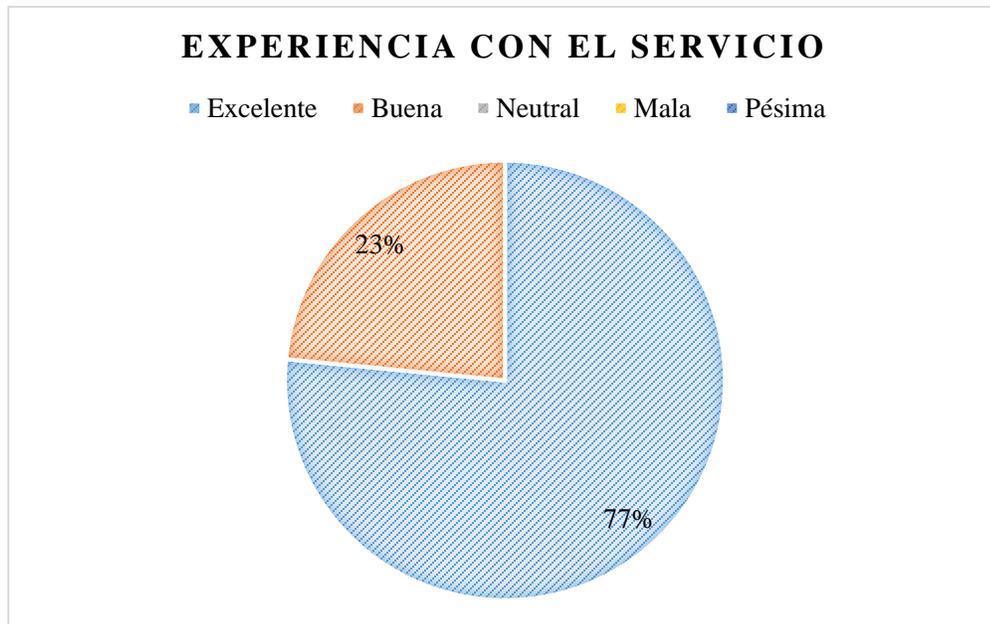
Clientes: perspectivas y sugerencias

Los clientes vienen a reflejar el posicionamiento que tiene un negocio en el mercado, esto mediante su fidelización y satisfacción, en Dulcearte predomina el género femenino, en donde la mayoría tienen de 30 a 39 años y otra parte están entre los 20 a 29 años de edad, que además a nivel de Imbabura, los clientes potenciales provienen en un 35% son del cantón Otavalo, 25% Cotacachi e Ibarra, 11% Antonio Ante, 2% Pimampiro y San Miguel de Urququi.

Conocer la frecuencia de compra es sumamente importante para Dulcearte, para esto se ha realizado el cruce de variables entre el cantón del que provienen los clientes y el número de veces que adquieren productos del emprendimiento durante el año. En donde de acuerdo al Anexo 5 Frecuencia de Compra, se observa que los clientes de Otavalo son los más frecuentes, 16 de 28 clientes adquieren más de 5 veces al año productos del emprendimiento y en Cotacachi 18 de 20 personas llegan a consumir más de tres veces al año estos productos.

También, conocer cómo perciben el servicio de Dulcearte es de interés para este estudio, para ello se analizaron cuatro atributos que fueron: experiencia del servicio, tiempo de entrega, profesionalismo y comprensión de la necesidad del cliente. Donde se obtuvieron los siguientes resultados:

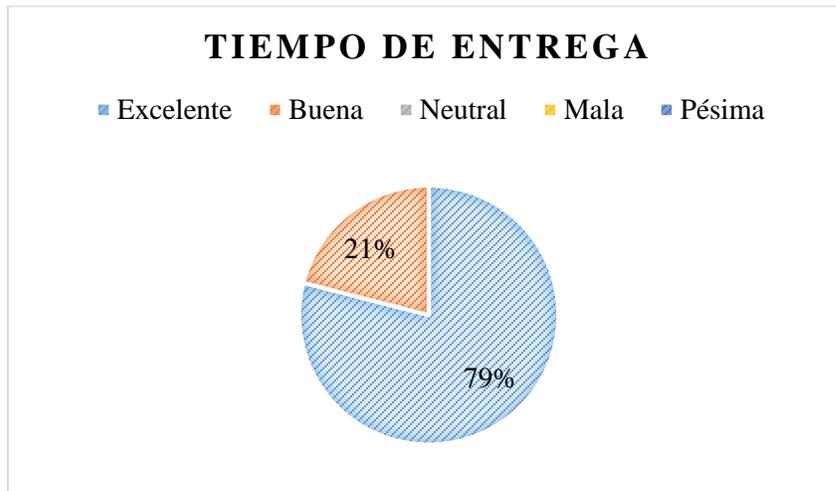
Figura 4 *Experiencia con el Servicio*



Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta realizada a clientes de Dulcearte.

De las 81 personas encuestas, la mayoría califica como excelente la experiencia con el servicio que presta Dulcearte, mientras que en otros casos lo califican como bueno, esto debido a que los clientes preferirían contar con el servicio de entregas a domicilio, antes que tener que acudir al local comercial.

Figura 5 *Tiempo de entrega*



Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta realizada a clientes de Dulcearte.

Del total de encuestados la mayoría considera que el tiempo de entrega es excelente, por lo que se puede definir que existe un tiempo acorde a lo propuesto en la oferta del servicio, sin embargo, algunos mencionan que ha existido retrasos en sus pedidos, lo cual no es un aspecto negativo para la empresa pero que si podría mejorarse mediante la implementación de una herramienta que le permita mejorar sus procesos internos.

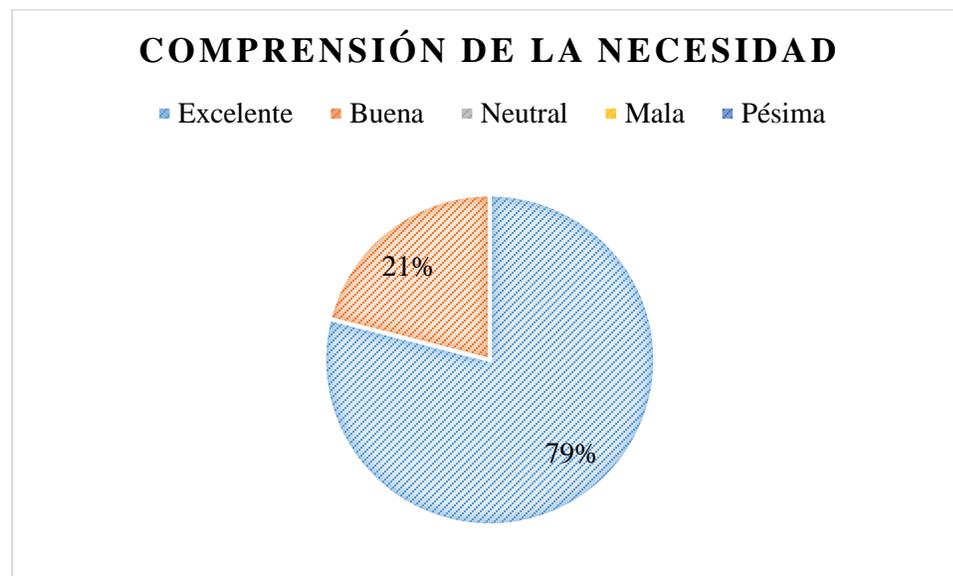
Figura 6 *Profesionalismo*



Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta realizada a clientes de Dulcearte.

Este atributo es uno de los mejores calificados por los clientes, pues la mayoría lo considera excelente, demostrado los conocimientos, habilidades y responsabilidad que tiene la propietaria a la hora de crear sus productos y ofrecer su servicio.

Figura 7 *Comprensión de la Necesidad*



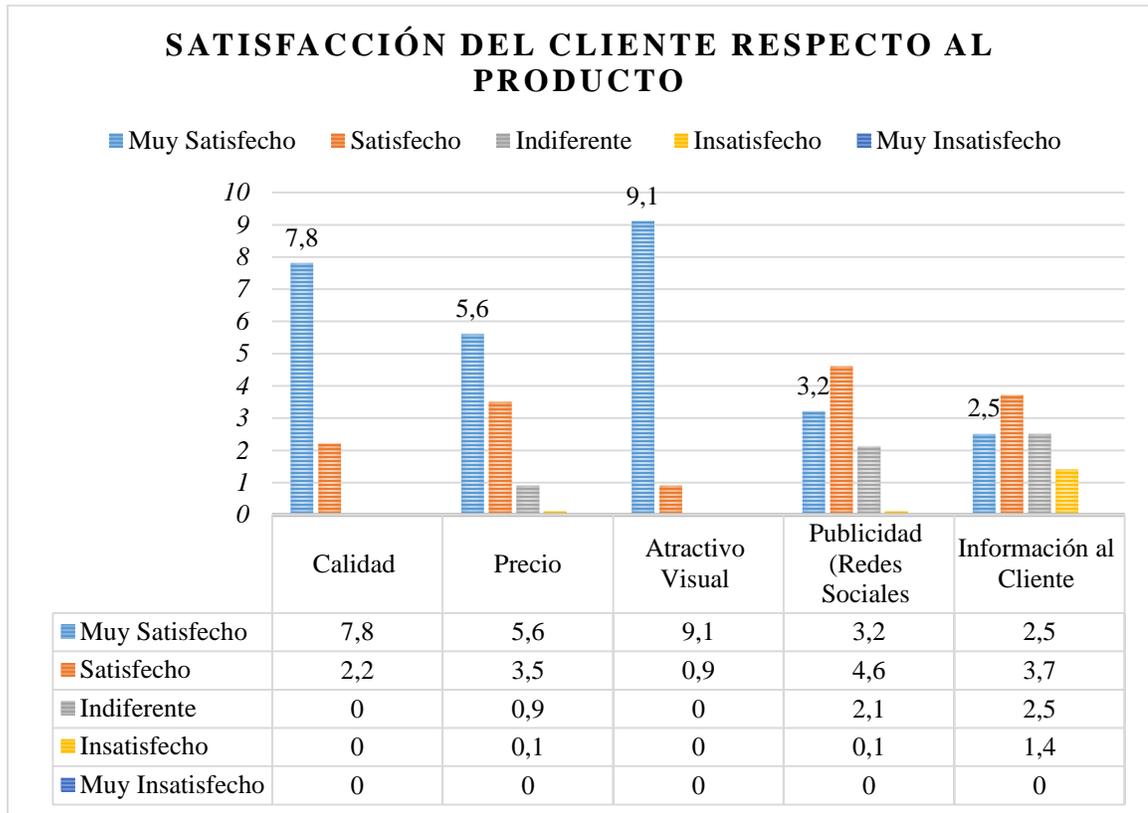
Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta realizada a clientes de Dulcearte.

Llegar a entender los gustos de los clientes es sumamente complicado, sin embargo, de acuerdo a la figura 7, en Dulcearte la mayor parte de encuestados están completamente conformes con lo que buscan y obtienen, no obstante, algunos califican como buena la comprensión de su necesidad pues el resultado que ellos esperaban no cumplieron totalmente con sus expectativas.

Según García et al. (2012), menciona que: una clientela satisfecha aporta positivamente en la situación económica y competitiva en los mercados a través del incremento del volumen de adquisiciones de productos, el descenso de los costes de comunicación, la atracción de nuevos clientes, el bajo coste por el mantenimiento de un cliente fiel, la creación de barreras de entrada y la construcción de una marca. Es por eso que se analizó que tan satisfechos se encuentran los

clientes con los productos de Dulcearte, para esto se seleccionó 5 factores que fueron: calidad, precio, atractivo visual, redes sociales e información al cliente.

Figura 8 Satisfacción del Cliente respecto al Producto

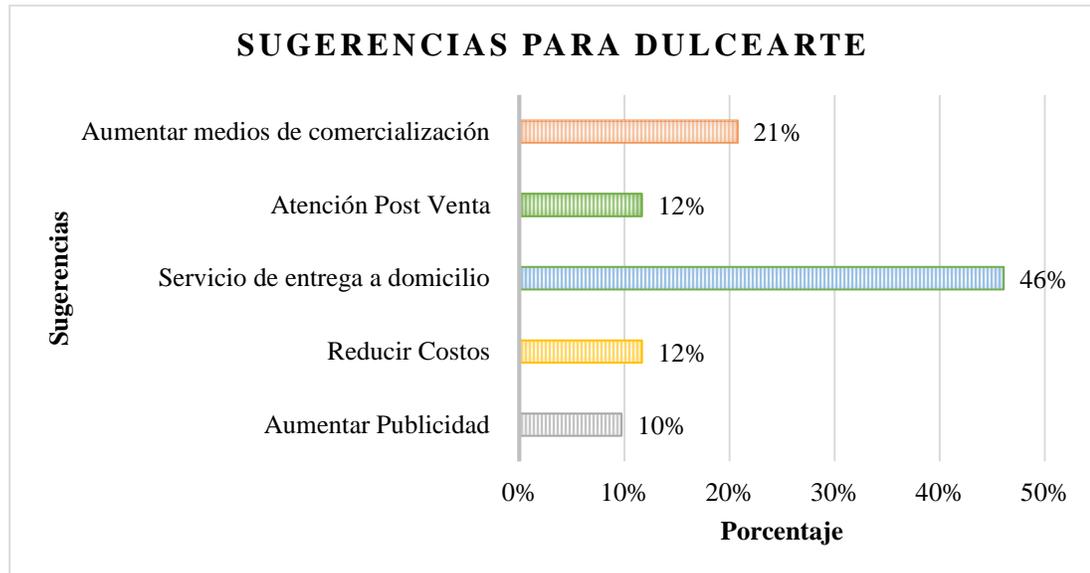


Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta realizada a clientes de Dulcearte.

En la figura 8, se puede evidenciar que los factores con los que se encuentran más satisfechos los clientes son en calidad y atractivo visual con 7.8 y 9.1 respectivamente dentro de la escala de 0 a 10. En Dulcearte se utiliza materia prima de alta calidad y donde su valor agregado es la parte artística de sus productos. No obstante, en lo que refiere a publicidad en redes sociales y atención al cliente, en su mayoría las personas se encuentran satisfechas e indiferentes con estos factores, el emprendimiento no cuenta con un adecuado marketing digital e información que permita al consumidor conocer sobre costos, promociones y procesos de compra.

Finalmente, en lo que refiere a los clientes se analizó las sugerencias para que Dulcearte llegue a satisfacer las necesidades de los consumidores. Obteniendo así los siguientes resultados:

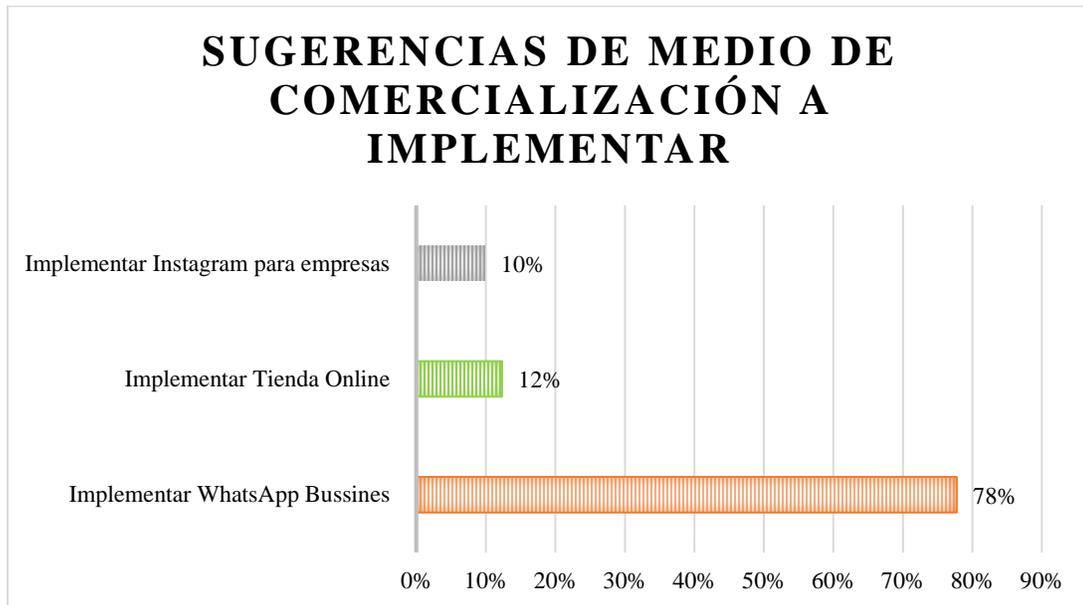
Figura 9 Sugerencias para Dulcearte



Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta realizada a clientes de Dulcearte.

En lo que refiere a la Figura 9, la mayoría de clientes de Dulcearte sugieren implementar el servicio de entrega a domicilio de modo que esto facilitaría su compra y es mucho más cómodo para ellos, mientras que otra parte consideran que se debe aumentar los medios de comercialización puesto que actualmente el negocio se maneja a través de Facebook y sugieren que se incremente en otras redes sociales como son WhatsApp, también creen que se debería optar por el servicio de atención Post Venta ya que esto le permitiría a la propietaria mejorar el servicio, cumplir con las expectativas y finalmente otros consideran necesario generar mayor publicidad para que Dulcearte pueda ser más conocido en la zona norte del país.

Figura 10 Sugerencias de medios de comercialización a implementar



Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta realizada a clientes de Dulcearte.

De acuerdo a la figura 10, en lo referente a medios de comercialización una gran parte de clientes les gustaría que se implemente WhatsApp Bussines por el rápido y fácil acceso que se tiene a esta aplicación ya que es de uso cotidiano, mientras que otros consideran que se debe implementar una tienda online donde se plasme toda la información necesaria respecto a los productos que se ofertan o a su vez recomiendan implementar un Instagram para empresa.

Ámbito Financiero de Dulcearte

Para poder analizar la gestión financiera del emprendimiento fue necesario crear el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de Dulcearte, mismos que fueron analizados desde el año 2019 donde el Ecuador ya presentaba una crisis económica y del año 2020 donde la economía se vió altamente afectada con la llegada de la pandemia y varios negocios tuvieron que cerrar sus puertas. Es por esto que se realizó un análisis horizontal para lograr comparar estos años y se realizó un análisis de indicadores financieros mismos que arrojaron los siguientes resultados:

Análisis de liquidez

Tabla 12 Razón Circulante

| Razón Circulante | 2019 | 2020 |
|-------------------------|-------------|-------------|
| Activo Circulante | \$ 2,000.00 | \$ 840.00 |
| Pasivo Circulante | \$ 1,060.70 | \$ 842.59 |
| | 1.9 | 0.9 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Entrevista a la propietaria de Dulcearte

La razón circulante permite medir la capacidad en la que se encuentra Dulcearte para cumplir con las obligaciones que esta contrajo a corto plazo, entendiendo así que en el año 2019 al contar con un resultado mayor a 1, el cual es 1.9 da a entender que el negocio tiene los recursos suficientes para llegar a pagar sus deudas, sin embargo, para el año 2020 el panorama es completamente diferente ya que se cuenta con un resultado que está por debajo de 1 que es de 0,9 lo que quiere decir que el emprendimiento no cuenta con los recursos suficientes para llegar a pagar sus deudas y por ende tiene que tomar medidas para llegar a cubrirlas.

Tabla 13 Razón Rápida o Prueba Ácida

| Razón rápida o prueba ácida | 2019 | 2020 |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Activo Circulante - Inventario | \$ 1,500.00 | \$ 490.00 |
| Pasivo Circulante | \$ 1,060.70 | \$ 842.59 |
| | 1.4 | 0.6 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Entrevista a la propietaria de Dulcearte

La razón rápida o prueba ácida, permite conocer la solvencia inmediata que tiene una entidad para cubrir sus deudas, en este no se toma en cuenta los inventarios, mismos que por lo general suelen ser los menos líquidos y constituyen una prueba estricta de la capacidad de pago a corto plazo. Considerando así que, si el valor del indicador es mayor que 1, como lo es para el caso del año 2019, 1.4 da a entender que Dulcearte no tiene problemas para hacer frente a sus

obligaciones a corto plazo, sin embargo, para el año 2020, el valor obtenido es inferior a 1, que es de 0,6 que indicaría que en este año se presentaron problemas para afrontar las responsabilidades a corto plazo. No obstante, tampoco es recomendable que el indicador sea muy mayor que 1, pues daría a entender que la entidad puede llegar a tener exceso de recursos y afectar a la rentabilidad.

Análisis de Actividad

Tabla 14 *Rotación del Activo Total*

| Rotación de Activo Total | | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|---|--------------|-------------|
| Ventas netas | = | \$ 20,000.00 | \$ 8,000.00 |
| Total Activo | = | \$ 6,893.70 | \$ 4,265.59 |
| | | 2.90 | 1.88 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Entrevista a la propietaria de Dulcearte

La rotación del activo total permite conocer la eficacia de los emprendimientos o negocios en la gestión de sus activos para generar ventas. Este indicador financiero logra medir el número de veces que un activo se encuentra contenido dentro de la cifra de ventas, es decir las veces que se recupera el activo a través de ellas. Es por eso que cuanto mayor sea el valor de esta ratio, da a entender que la empresa tendrá una mayor productividad. En lo que respecta año 2019 en comparación con el año 2020 existe una notable diferencia dando a entender así que para el último año ha existido deficiencias en la eficacia de la gestión de los activos para generar mayores ingresos.

Tabla 15 *Rotación del Inventario*

| Rotación de Inventario | | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|---|-------------|-------------|
| Costo de Ventas | = | \$ 8,000.00 | \$ 3,400.00 |
| Inventario | = | \$ 500.00 | \$ 350.00 |
| | | 16 | 10 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Entrevista a la propietaria de Dulcearte

La rotación de inventarios, permite conocer cuántas veces el inventario ha llegado a convertirse en dinero o a su vez en cuentas por cobrar, es por ello que entre más se rote, permitirá al negocio tener mayor rentabilidad en la inversión. Considerando así según la tabla 14 que para el año 2019 el inventario tenía una mayor rotación la cual es de 16, lo que de acuerdo a los cálculos da a conocer que se realizaban inventarios cada 23 días, mientras que, para el año 2020 la rotación disminuyó a 10 y por ende el inventario permanecía más de 36 días, esto en lo que refiere al inventario de arreglos personalizados, dando a entender que la gestión de los estos en el año 2019 fue más eficiente que la del 2020.

Análisis de Rentabilidad

Tabla 16 Margen de Utilidad Bruta

| Margen de Utilidad Bruta | | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|---|--------------|-------------|
| (Ventas – Costo de las ventas) | = | \$ 8,000.00 | \$ 3,400.00 |
| Ventas | = | \$ 20,000.00 | \$ 8,000.00 |
| | = | 60% | 58% |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Entrevista a la propietaria de Dulcearte

El Margen de Utilidad Bruta MUB, representa el beneficio que obtuvo el negocio luego de asumir los costos de venta y producción, si el MUB es positivo esto significa que el negocio cuenta con una adecuada administración de costos de producción. Es por eso que en el año 2019 el MUB es más alto que el del 2020, lo que da a entender que se debe poner más atención a los costos de producción para así seguir obteniendo beneficios.

Tabla 17 Margen de Utilidad Neta

| Margen de Utilidad Neta | | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|---|-------------|-------------|
| Utilidad Neta | | 7,782 | 2,550 |
| Ventas | = | 20,000 | 8,000 |

= 39% 32%

Nota: Elaboración propia. Fuente: Entrevista a la propietaria de Dulcearte

El Margen de Utilidad Neta (MUN), ofrece una imagen de que tan bien se está cubriendo el negocio en sus costos de producción, ventas y gastos operativos con sus ganancias. El MUN siempre debe ser positivo, como se puede observar en el año 2019 el MUN es de 39% dando a entender que Dulcearte está generando ingresos suficientes para cubrir costos y gastos, sin embargo, se ve un decrecimiento para el año 2020, aunque no es un porcentaje tan bajo en referencia al 2019, se deberían tomar medidas para elevar o mantener el margen de utilidad neta.

Lecciones y Recomendaciones

Una vez analizados los resultados de la investigación, se formulan las siguientes conclusiones, las cuales permitirán dar respuesta a las preguntas de reflexión antes planteadas.

El estudio indicó que la gestión administrativa con la que cuenta el emprendimiento Dulcearte no contribuye con la sostenibilidad que este quisiese tener en el tiempo, todos los accionares que se realizan para el desarrollo del negocio son de forma empírica y además no se cuenta con una filosofía, organigrama organizacional y funcional, metas, objetivos y estrategias claramente definidas, estructuradas y documentadas que en un determinado plazo puedan llegar a ser medidas en cuanto a su cumplimiento.

El emprendimiento no cuenta con una adecuada gestión financiera, dado que por parte de la propietaria existe desconocimiento sobre este ámbito, empezando por costos de producción y precio de venta los cuales son definidos aleatoriamente y de acuerdo a la experiencia que tiene la propietaria. Además, Dulcearte no cuenta con registros de ingresos y egresos que le permitan

conocer si han existido ganancias o pérdidas durante un determinado período lo que hace casi imposible saber si llegó a cumplir sus metas.

Asimismo, se evidenció que, en lo que refiere al desempeño en el mercado Dulcearte es altamente competitivo a nivel de Imbabura, sus fortalezas son la calidad de producto y servicio, mismos que han sido sus mejores aliados para llegar a su reconocimiento sobre todo en los cantones de Otavalo, Ibarra y Cotacachi, sin embargo, la ubicación del negocio representa una debilidad, ya que para los clientes siempre ha sido un limitante al momento de adquirir estos productos.

Por otra parte, realizando un enfoque de la perspectiva clientes, Dulcearte es bastante recomendado al público en general, la mayor parte de sus clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios que ofrece, puesto que los factores que más sobresalen son: la calidad, innovación, profesionalismo, atractivo visual, responsabilidad y compromiso, no obstante, aun cuando la tendencia de respuesta es positiva existen ciertos aspectos en los que se podría mejorar, los clientes tienen otras necesidades como son el servicio a domicilio, atención post venta e incremento de medios de comercialización, mismos aspectos que permitirían que los clientes se fidelicen y a su vez se incrementen.

Los indicadores financieros para el año 2019 son notablemente positivos y favorables tanto en liquidez, desempeño de actividad y rentabilidad, dando a entender que Dulcearte se encuentra saludable financieramente, sin embargo, para el año 2020 esto cambia debido a que los tres enfoques antes mencionados tienden a disminuir o incluso estar por debajo de lo establecido. Este cambio se debe a la pandemia, en la que la economía del país se vio notablemente afectada y mucho más aún los negocios pequeños.

Luego de conocer la situación actual de Dulcearte es recomendable optar por la implementación de una herramienta de gestión como lo es el Balanced Scorecard que puede considerarse la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia de la organización en un conjunto de medidas e indicadores que proporcionan una estructura necesaria para un adecuado sistema de gestión y medición de resultados.

Además, los cambios constantes a nivel mundial en consecuencia a factores ambientales y a la globalización hacen que los negocios se vean obligados a generar nuevas opciones para ser competitivos y rentables con una menor inversión, es por eso que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es la opción más viable, para lograr cambios planificados y organizados que se reflejen con una excelente participación en el mercado.

4.4. Propuesta de BSC para Dulcearte

El principal objetivo del presente trabajo es proponer una herramienta de gestión como lo es el Balanced Scorecard, que permitirá gestionar el desempeño del emprendimiento. Además, luego de conocer el ámbito interno y externo de Dulcearte, respecto a su gestión administrativa, financiera y desempeño se procede al planteamiento del mismo, el cual se enfoca a la realidad concreta y a la necesidad específica del negocio.

Para el diseño del BSC se empezará con la elaboración del Mapa Estratégico para lo cual es necesario conocer la misión, visión y metas que tiene planteado el emprendimiento procediendo a documentarlos de acuerdo a las declaraciones que dio la propietaria. De tal forma que la misión para Dulcearte se ha modificado a “Ofrecer los mejores productos artesanales y artísticos de pastelería y chocolatería, con un alto concepto de calidad, garantizando así el compromiso y respeto a nuestros clientes y colaboradores a través de la excelencia de nuestro servicio” y la visión de igual manera “Al 2025, ser el emprendimiento líder en chocolatería y pastelería dentro de la

zona norte del país, superando las expectativas de sabor, calidad y servicio de nuestros clientes y brindando un ambiente de trabajo ideal que motive e inspire a cada día dar lo mejor de sí mismos”.

Contando así también, con valores como lo son Orientación al cliente: nuestros clientes son nuestra prioridad en donde su satisfacción es nuestro principal objetivo, esforzándonos por cumplir con sus expectativas y de forma empática llegar a cubrir sus necesidades; Orientación a la calidad: utilizamos materia prima de alta calidad y nos esforzamos por satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes tanto en precio como en calidad; Integridad y Responsabilidad: nuestro comportamiento se basa en la confianza y honestidad es por eso que somos consecuentes y transparentes con los compromisos que adquirimos en cada pedido.

Además, la propietaria de Dulcearte tiene varios sueños por cumplir con Dulcearte los mismos que se transformarán en metas u objetivos, que a continuación se detallan:

Corto Plazo:

- Aumentar la recepción de pedidos y satisfacción de los clientes.
- Obtener reconocimiento y posicionamiento de los productos en el mercado Imbabureño.

Mediano Plazo

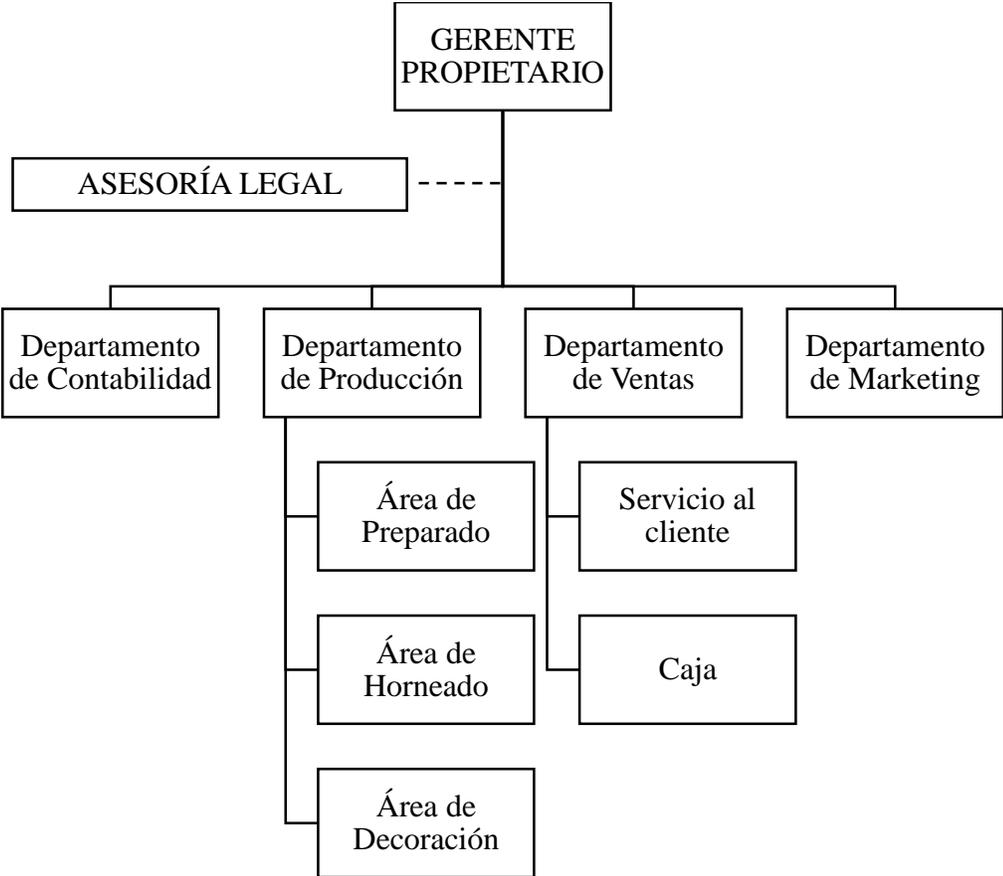
- Crear una sucursal en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura.
- Mantener una posición sólida en el mercado con tendencia de crecimiento.

Largo Plazo:

- Consolidarse como una de las mejores chocolaterías artesanales y pastelerías personalizadas, dentro de la zona norte del país.
- Ampliar la infraestructura del negocio.

Organigrama Organizacional sugerido para Dulcearte

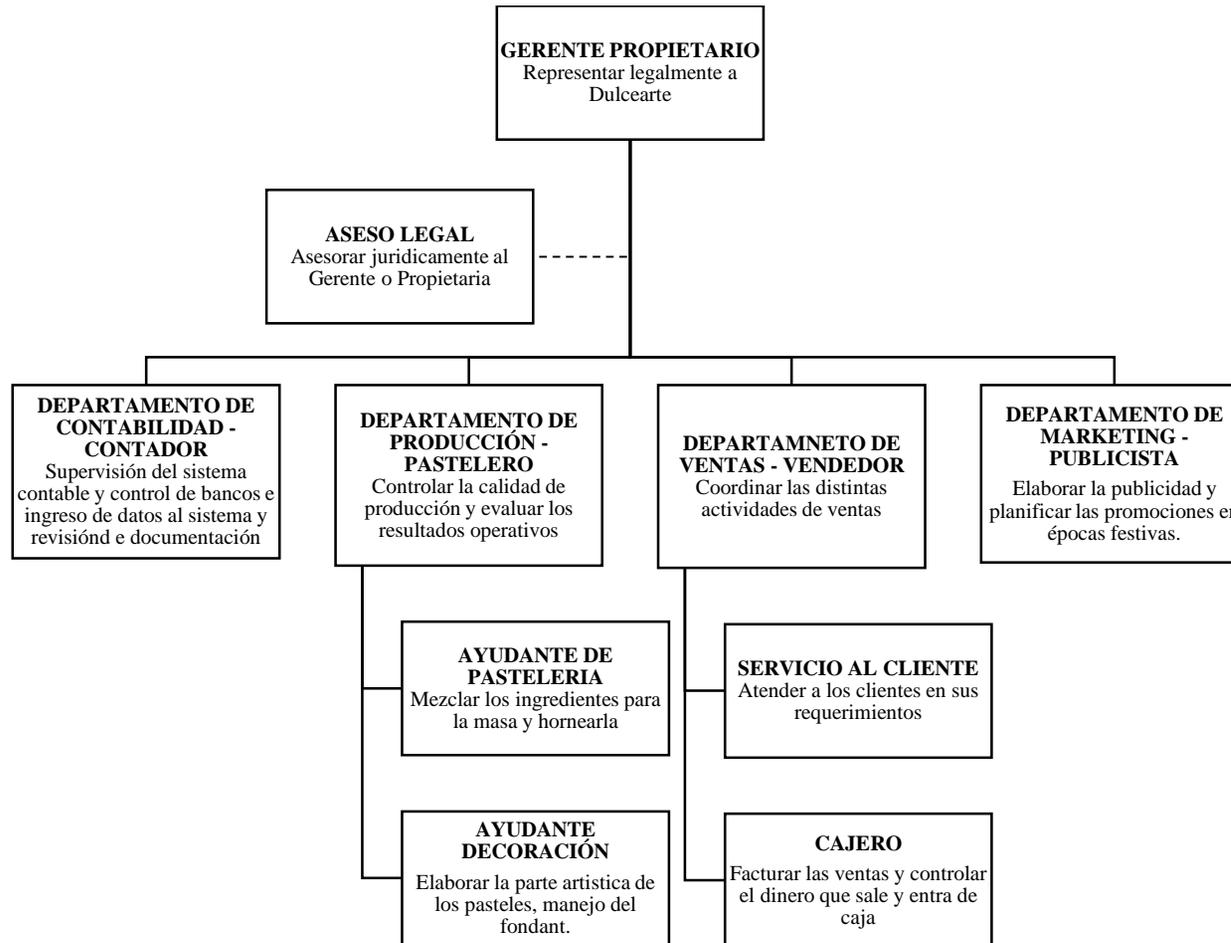
Figura 11 Organigrama Organizacional sugerido a Dulcearte



Nota: Elaboración propia.

Organigrama Funcional sugerido para Dulcearte

Figura 12 Organigrama Funcional sugerido a Dulcearte



Nota: Elaboración Propia

Mapa Estratégico en el Balanced Scorecard

Figura 13 Mapa Estratégico en el BSC



Nota. Elaboración Propia

Indicadores KPI

Indicadores Financieros

Objetivo: Incrementar en un 45% las utilidades de la empresa, hasta el 31 de diciembre del 2022.

Tabla 18 *Indicador de Utilidades*

| FICHA DEL INDICADOR | |
|----------------------------|---|
| Nombre del indicador: | Incremento de Utilidades |
| Dimensión del Indicador: | Economía |
| Definición Indicador: | Mide el porcentaje de incremento de las utilidades de Dulcearte |
| Método de Calculo | $= \frac{\text{Utilidad } \% \text{ Utilidad año actual} - \text{Utilidad año anterior}}{\text{Utilidad año anterior}}$ |
| Año de Medición: | 2022 |
| Ámbito del Indicador | Producto |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Meta Esperada: | Llegar a incrementar las utilidades en un 45% para el año 2022 |

Nota: Elaboración propia

Objetivo: Incrementar las ventas en un 4% mensualmente, para lograr un 48% de incremento al 31 de diciembre del 2022.

Tabla 19 *Indicador de Ventas*

| FICHA DEL INDICADOR | |
|----------------------------|---|
| Nombre del indicador: | Incremento de ventas |
| Dimensión del Indicador: | Economía |
| Definición Indicador: | Mide el porcentaje de incremento de las ventas de Dulcearte |

| | |
|----------------------|---|
| Método de Cálculo | $\frac{\text{Ventas mensuales}\%}{\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}}$ $= \frac{\text{Ventas Anuales}\%}{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}$ |
| Año de Medición: | 2022 |
| Ámbito del Indicador | Producto |
| Unidad de Medida | Porcentaje |

Meta Esperada: Llegar a incrementar las ventas en un 48% para el año 2022

Nota: Elaboración propia

Indicadores Clientes

Objetivo: Incrementar en un 95% el grado satisfacción del cliente respecto al servicio, para el próximo semestre del año 2022.

Tabla 20 Indicador Satisfacción Cliente

| FICHA DEL INDICADOR | |
|-------------------------|---|
| Nombre del indicador | Satisfacción del cliente con el servicio |
| Dimensión del indicador | Eficacia |
| Definición indicador | Mide el porcentaje de satisfacción de los clientes <i>Satisfacción clientes</i> |
| Método de cálculo | $= \frac{\text{número de clientes satisfechos}}{\text{número de clientes totales}} * 100$ |
| Año de medición | 2022 |
| Ámbito del indicador | Servicio |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Meta esperada: | Que el 95% de los clientes están satisfechos con Dulcearte. |

Nota: Elaboración propia

Objetivo: Incrementar en un 30% el segmento de clientes con fuerte lealtad y frecuente compra hasta el 31 de diciembre del 2022.

Tabla 21 *Indicador Fidelización Clientes*

| FICHA DEL INDICADOR | |
|----------------------------|---|
| Nombre del indicador | Fidelización de clientes |
| Dimensión del indicador | Eficacia |
| Definición indicador | Mide el porcentaje de fidelización de los clientes <i>Fidelización clientes %</i> |
| Método de cálculo | $\frac{(\text{Número de clientes que han comprado más de 5 veces el año actual} - \text{Número de clientes que han comprado más de 5 veces el año anterior})}{\text{número de clientes totales}} * 100$ |
| Año de medición | 2022 |
| Ámbito del indicador | Producto |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Meta esperada: | Que se incremente en un 30% el segmento de clientes con fuerte lealtad y frecuente compra. |

Nota: Elaboración propia

Indicador Procesos

Objetivo: Mejorar en un 90% el proceso de producción, para así reducir costes que permitan generar mayores utilidades hasta el 31 de diciembre del 2022.

FICHA DEL INDICADOR

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre del Indicador: | Productividad |
| Dimensión del Indicador: | Eficacia |
| Definición Indicador: | Mide el porcentaje de producción de Dulcearte |

| | |
|-------------------|---|
| Método de Cálculo | Productividad en tiempo% $= \frac{\textit{tiempo real utilizado}}{\textit{tiempo disponible}} * 100$ |
| | Productividad en unidades % $= \frac{\textit{unidades producidas}}{\textit{unidades planificadas}} * 100$ |

| | |
|-----------------------|------------|
| Año de Medición | 2022 |
| Ámbito del Indicador: | Producto |
| Unidad de Medida | Porcentaje |

Meta Esperada: Que la productividad mejore en un 90% para reducir costes innecesarios.

Objetivo: Mejorar al 100% la calidad del producto y servicio que ofrece Dulcearte hasta el 31 de diciembre del 2022.

Tabla 22 *Indicador Calidad del Producto y servicio*

| FICHA DEL INDICADOR | |
|--|---|
| Nombre del Indicador: | Calidad del Producto y servicio |
| Dimensión del Indicador: | Eficacia |
| Definición Indicador: | Mide el porcentaje de actividades que cumplen con la calidad establecida. |
| Método de Cálculo | <p style="text-align: center;">Calidad del producto %</p> $= \frac{\text{Número de clientes satisfechos con la calidad del producto del mes actual}}{\text{Total número de clientes del mes actual}} * 100$ <p style="text-align: center;">Calidad del servicio %</p> $= \frac{\text{Número de clientes satisfechos con la calidad del servicio del año actual}}{\text{Total número de clientes del año actual}} * 100$ |
| Año de Medición | 2022 |
| Ámbito del Indicador: | Producto y Servicio |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| <p>Meta Esperada: Que el 100% de los clientes estén satisfechos con la calidad del producto y servicio del cliente con la capacitación idónea para lograr los estándares de calidad e higiene.</p> | |

Nota: Elaboración Propia

Indicadores de Aprendizaje y Conocimiento

Objetivo: Capacitar en un 100% al personal de Dulcearte, hasta el 31 de diciembre del 2022.

Tabla 23 *Indicador Capacitación personal*

| FICHA DEL INDICADOR | |
|----------------------------|---|
| Nombre del Indicador: | Capacitación Personal |
| Dimensión del Indicador: | Eficacia |
| Definición Indicador: | Mide el porcentaje de capacitación del personal de Dulcearte |
| Método de Cálculo | <p style="text-align: center;">Capacitación al personal%</p> $= \frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Total numero de personal}} * 100$ |

| | |
|-----------------------|------------|
| Año de Medición | 2022 |
| Ámbito del Indicador: | Personal |
| Unidad de Medida | Porcentaje |

Meta Esperada: Que el 100% del personal cuente con la capacitación idónea para lograr los estándares de calidad del producto y servicio.

Nota: Elaboración propia.

Objetivo: Mejorar en un 98% el sistema de información de alta calidad y precisión, presentado en las redes sociales de Dulcearte hasta el 31 de diciembre del 2022.

Tabla 24 *Indicador Información precisa y de calidad*

| FICHA DEL INDICADOR | |
|----------------------------|--|
| Nombre del Indicador: | Información precisa y de calidad |
| Dimensión del Indicador: | Eficacia |
| Definición Indicador : | Mide el porcentaje de clientes satisfechos respecto a la información presentada en las redes sociales de Dulcearte. |
| Método de Cálculo: | $ \begin{aligned} & \textit{Satisfacción sobre la información de las redes sociales } \% \\ & = \frac{\textit{Numero de clientes satisfechos con la información presentada en redes sociales}}{\textit{Total clientes encuestados}} \\ & * 100 \end{aligned} $ |
| Año de Medición | 2022 |
| Ámbito del Indicador: | Publicidad |
| Unidad de Medida: | Porcentaje |
| Meta Esperada: | Que el 98% del sistema de información de las redes sociales de Dulcearte sean de calidad y precisas, realizando actualizaciones trimestralmente. |

Nota: Elaboración propia.

Tabla 25 *Balanced Scorecard para Dulcearte*

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Unidad de Medida | Meta | Frecuencia de Medición | Optimo | Tolerable | Deficiente | Resultado | Responsables | Iniciativas Estratégicas |
|-------------|--|--------------------------------------|------------------|------|------------------------|--------|-----------|------------|-----------|---------------------|--|
| FINANCIERA | Incrementar en un 50% las utilidades de la empresa, hasta el 31 de diciembre del 2022. | Incremento de Utilidades | Porcentaje | 45% | Anual | 40% | 35% | 30% | | Gerente Financiero | Reubicar el local comercial de Dulcearte o crear una sucursal en la ciudad de Otavalo. |
| | incrementar las ventas en un 4% mensualmente, para lograr un 48% de incremento para el 31 de diciembre del 2022. | Incremento de puntos de distribución | Porcentaje | 48% | Anual | 43% | 38% | 33% | | Gerente Financiero | Generar mayores ventas a través de la innovación de los productos ofrecidos a cada cliente |
| CLIENTE | Mejorar en un 95% el grado de satisfacción del cliente respecto al servicio. | Satisfacción del Cliente | Porcentaje | 95% | Semestral | 90% | 85% | 80% | | Jefe de Marketing | Implementar el servicio de entrega a domicilio y crear nuevas líneas de comercialización como son WhatsApp Bussines, tienda online. |
| | Incrementar en un 30% el segmento de clientes con fuerte lealtad y frecuente compra hasta el 31 de diciembre del 2022. | Fidelización de Clientes | Porcentaje | 30% | Anual | 25% | 20% | 15% | | Jefe de Marketing | Innovar los productos, promociones y aumentar los medios de comercialización |
| PROCESOS | Mejorar en un 90% el proceso de producción, para así reducir costes que permitan generar mayores utilidades hasta el 31 de diciembre del 2022. | Productividad | Porcentaje | 90% | Trimestral | 85% | 80% | 75% | | Jefe de Operaciones | Reducir el tiempo de producción, mediante la implementación de nueva maquinaria e incrementar el personal, lo cual permita receptor mayor cantidad de pedidos, |
| | Mejorar al 100% la calidad del producto y servicio que ofrece Dulcearte hasta el 31 de diciembre del 2022. | Calidad de producto y servicio | Porcentaje | 100% | Mensual | 95% | 90% | 85% | | Jefe de Operaciones | Capacitarse e innovar en la calidad de los procesos de producción y servicio, incrementando el servicio post venta. |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|-----------------------------|------------|------|------------|-----|-----|-----|--|-------------------------|---|
| APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | Garantizar en un 100% las capacitaciones al personal, hasta el 30 de septiembre del 2021. | Personal Capacitado | Porcentaje | 100% | Mensual | 95% | 90% | 85% | | Jefe de Recurso Humanos | Crear un programa de capacitación de pastelería y decoración. |
| | Mejorar en un 98% el sistema de información de alta calidad y precisión, presentado en las redes sociales de Dulcearte hasta el 31 de diciembre del 2022. | Satisfacción de información | Porcentaje | 98% | Trimestral | 93% | 88% | 83% | | Jefe de Marketing | Capacitar al personal respecto a las nuevas tecnologías como lo es el marketing digital |

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones

La importancia que han tenido los emprendimientos con el pasar del tiempo se ha incrementado, pues al ser un medio efectivo, este intensifica y fortalece las actividades productivas del país, incrementando así las plazas de empleo y el crecimiento económico. Sin embargo, este tipo de actividades a largo plazo llegan a decaer ante una inadecuada gestión administrativa y operativa, un gran porcentaje de estas no tiene una idea fija hacia dónde quiere llegar, es decir solo buscan la estabilidad temporal. Por lo tanto, existen muchas herramientas que pueden ayudar a mejorar la estructura organizacional, filosofía empresarial y prevenir erróneas decisiones y una de ellas es el Balanced Scorecard el que ayudara en el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias para perdurar en el mercado.

De acuerdo a las investigaciones realizadas sobre implementación del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión tanto en contexto internacional, regional y nacional se puede determinar que el BSC puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa sin importar su actividad y tamaño, puesto que este se adapta fácilmente, aportando así también con varios beneficios como son: la mejora en la medición de desempeño y de los procesos, el apoyo a los objetivos estratégicos, el mejor reconocimiento de las necesidades del cliente y del mercado general.

Por otra parte, la gestión administrativa y financiera están relacionadas en gran medida y son sumamente importantes permitiendo a las empresas tener un adecuado desenvolvimiento en cada una de sus áreas y recursos, lo cual le permite tener una elevada solvencia y capacidad de crecimiento. En tal virtud, es necesario implementar procedimientos administrativos y financieros apropiados, mismos que permitan el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La metodología en esta investigación permite determinar las herramientas de trabajo que se van a utilizar, aquellas que dan respuesta a interrogantes que se obtendrán durante la elaboración del proyecto, por ende, se integró en esta metodología, los enfoques cuantitativos y cualitativos. Por otro lado, los métodos, técnicas e instrumentos, nos proporcionará información sobre la empresa, clientes y productos, los mismos que al ser observados y analizados se podrá saber cuáles son las fortalezas y oportunidad para una mejora.

Sin duda, luego de conocer el diagnóstico y la situación actual de Dulcearte, demuestra que ha logrado desempeñar sus actividades con dificultades, desconocimientos y empirismo, sin embargo, es necesario optar por una estrategia de apoyo que le permita potencializar su permanencia y ser altamente competitivo en el mercado. Es por eso que a partir de la literatura revisada es recomendable implementar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, puesto que este se enfoca en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas propuestas, todo esto a través de la creación de estrategias que a corto, mediano y largo plazo pueden llegar a ser medidas, evaluadas y que a su vez estén enfocadas en el giro del negocio mediante las cuatro perspectivas del BSC que son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento.

Bibliografía

Asamblea Nacional. (2008). Constitución del Ecuador. *Registro Oficial*, 449(Principios de la participación Art.), 67.

http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2 (2020).

Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, Servicio de Rentas Internas,

- Decreto Ejecutivo 757 1 (2011). https://www.sri.gob.ec/web/intersri/bases-legales?p_auth=LpV4IE0B&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_sriportletbibliotecaalfrescointernet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=texto&p_p_col_count=2&_busquedaBasesLegales_WAR_sriportletbibl
- Benet, M., Zafra, S., & Quintero, S. (2015). La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 7(1), 101–103. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517751487013>
- Bertomeu, P. (2017). La Entrevista. In *La entrevista estructurada* (Vol. 43, Issue 1). <https://doi.org/10.2307/j.ctv7fmfjk.12>
- Betancourt, M., Castro, K., Rodríguez, O., & Ruano, S. (2020). APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA Y DE MEJORA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMEs ECUATORIANAS: UNA REVISIÓN DEL AÑO 2009 AL 2019. *Revista Electrónica TAMBARA*, 11(66), 921–941. http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- British Standards Institution. (2015). Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. *Norma Internacional, Quinta Edi*, 29. [https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf%0Ahttp://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas ISO/ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf%0Ahttp://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf)
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las

- organizaciones. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 220–232. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.220-232>
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pendientes Económicos*, 14(28), 1–38.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)70728-8)
- Ley de Régimen Tributario Interno, 11 (2005).
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010. reformado 21-ago.-2018 1 (2018). www.lexis.com.ec
- Finali, A., & Chacín, L. (2014). Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 16(1), 46–61.
- García, J., Cepeda, G., & Ruiz, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología Del Deporte*, 21, 309–319. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235126897011.pdf>
- Gavica, G., & Garay, Á. (2012). *Las empresas familiares: Por qué fracasan y su incidencia en la economía de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo. Un estudio de caso.* <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/522/T-UTB-FAFI-CPA-000018.01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la ciudad de quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218->

3620-rus-12-04-32.pdf

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (McGRAW-HIL). <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA). (2017). Marco integrado de control interno. Modelo COSO III. *Qualpro Consulting S.C., 1*, 39. <https://bit.ly/3ckniN8>
- Krauss, C. (2011). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay. *Dimens Empres, 9*(1692–8563), 28–40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797740>
- Lara, E. (2015). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias* (Alfaomega).
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, J. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020* (Vol. 8).
- Lesáková, L., & Dubcová, K. (2016). Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230*, 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.006>
- Ley de Creacion del SRI, Registro Oficial 11 (1997).
- Louffat, E. (2015). Administración: Fundamentos del proceso administrativo. In *Tercera edición, Buenos Aires: Cengage Learning*. <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2012/administracion-fundamentos-del-proceso-administrativo/>
- Mendez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal, 4*(3), 94–107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>

- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 947–964. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/614>
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados* (ESIC Edito).
- Milla, A., & Martínez, D. (2012a). *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral* (Ediciones). <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/62655?page=1>
- Milla, A., & Martínez, D. (2012b). *Intruducción al Cuadro de Mando Integral* (Ediciones). <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/62654?page=1>
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard Como Herramienta De Evaluación En La Gestión Administrativa. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(2), 26.
- Navarro, C. (2014). *Epistemología y metodología* (Grupo Edit). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15–29. <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/867>
- Pico, L. (2017). El emprendimiento por necesidad, una ventana hacia el desarrollo de oportunidades de negocios. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 131–136. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.133>
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en

- estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75–94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial. *Revista Académica Contribuciones a La Económica*, 1696–8360, 1–21.
- Rodríguez, R. (1997). *La empresa familiar: Doce claves para el éxito*. (Las Palmas).
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Revista Científica Multiciencias*, 6(1), 1–18.
- Saud, M. (2016). *En Imbabura los emprendimientos no se consolidan*.
- Sevillana, B. de S. (n.d.). *Cuaderno para Emprendedores y Empresario Gestión Financiera*.
- Souquett, C., & Pinilla, B. (2007). Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. *Visión Gerencial*, 6(1), 82–92.
- Suárez, F., & González, M. (2017). Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. *Revista de Economía y Administración*, 14(1), 100–110.
- Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestión Financiera Para una Organización. *Journal of Thermal Analysis and Calorimetry*, 125(3), 55–72.
<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Torres, V. (2015). *El “Balanced Scorecard - BSC” como factor de crecimiento económico para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) Comerciales del Distrito de Huancavelica – año 2013*. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3001/TorresAlva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tubis, A., & Werbińska, S. (2017). Balanced Scorecard use in Passenger Transport Companies Performing at Polish Market. *Procedia Engineering*, 187, 538–547.
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.412>

Vásquez, W., Mairena, M. J., & Rivera, A. (2019). *Funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la Empresa Hard Bar, en la ciudad de Estelí, en el periodo 2017 2018.*

Vega, V., & Lluglla, D. (2019). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Revista Científica Ecociencia*, 6(2), 1–24.

Anexos

Anexo 1 FODA

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| F1. Se realizan productos de alta calidad utilizando materia prima de primera. | D1. La ubicación del lugar no es tan favorable para la venta de los productos pues no es una zona tan comercial. |
| F2. Cuenta con un local en el cantón Cotacachi, para la venta y exposición de sus productos. | D2. Total, dependencia de una persona para la elaboración de los detalles o decoraciones del pastel. |
| F3. Se cuenta con productos artesanales | D3. Se cuenta con un solo punto de venta |
| F4. Servicio al cliente personalizado | D4. Escasa información en la página web sobre los productos que se ofrecen y escasa publicidad física fuera del local por falta de presupuesto |
| F5. Horarios de atención extendidos y flexibles para los clientes | D5. No existe personal capacitado para poder cubrir todos los pedidos que se quisiese. Ni la maquinaria cubre para la elaboración de tantos pedidos. |
| F6. Excelentes referencias de los clientes | D6. Elevados valores de los cursos |
| F7. Capacitaciones continuas sobre repostería y personalización de los dulces. | D7. Escasa comunicación por redes sociales |
| F8. Personal Capacitado | D8. Escasa publicidad |
| | D9. Escasos medios de comercialización |

F9. Tiene metas a largo plazo

D10. No cuenta con una jerarquía constituida

D11. No se llevan registros de los ingresos y egresos, ni de costos de producción del emprendimiento.

D12. No se encuentra patentada la marca

D13. No define adecuadamente las estrategias para llegar a cumplir las metas.

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| O1. Nuevas tendencias de consumo de tortas personalizada en las celebraciones. | A1. Incremento de la competencia en la industria de la repostería personalizada. |
| O2. En la actualidad, préstamos para emprendimientos con bajo interés. | A2. Dificultad para adquirir créditos, procesos extensos por lo cual se hace uso de prestamistas informales. |
| O3. Ampliación de la variedad de productos | A3. Precios Competitivos |
| O4. Promociones en días festivos | A4. Crisis Económica |
| O5. Uso de redes sociales | A5. Cierres por pandemia |
| O6. Implementar una herramienta de gestión | A6. Escasa capacitación sobre el manejo de redes sociales y marketing digital |
| | A7. No cumplir con la aplicación de herramientas de gestión por desconocimiento de su manejo |

Elaborado por: Autor(es)

Anexo 2 Cruce Estratégico FODA

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <p>F1. Se realizan productos de alta calidad utilizando materia prima de primera.</p> <p>F2. Cuenta con un local en el cantón Cotacachi, para la venta y exposición de sus productos.</p> <p>F3. Se cuenta con productos artesanales</p> <p>F4. Servicio al cliente personalizado</p> <p>F5. Horarios de atención extendidos y flexibles para los clientes</p> <p>F6. Excelentes referencias de los clientes</p> <p>F7. Capacitaciones continuas sobre repostería y personalización de los dulces.</p> <p>F8. Personal Capacitado</p> | <p>D1. La ubicación del lugar no es tan favorable para la venta de los productos ya que no es una zona tan comercial.</p> <p>D2. Total, dependencia de una persona para la elaboración de los detalles o decoraciones del pastel.</p> <p>D3. Se cuenta con un solo punto de venta</p> <p>D4. Escasa información en la página web sobre los productos que se ofrecen y escasa publicidad física fuera del local por falta de presupuesto</p> <p>D5. No existe personal capacitado para poder cubrir todos los pedidos que se quisiese. Ni la maquinaria cubre para la elaboración de tantos pedidos.</p> <p>D6. Elevados valores de los cursos</p> <p>D7. Escasa comunicación por redes sociales</p> <p>D8. Escasa publicidad</p> <p>D9. Escasos medios de comercialización</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | F9. Tiene metas a largo plazo | <p>D10. No cuenta con un espacio adecuado para la producción y la maquinaria no abastece para más de 8 pedidos por semana.</p> <p>D11. No se llevan registros de los ingresos y egresos, ni de costos de producción del emprendimiento.</p> <p>D12. No se encuentra patentada la marca</p> <p>D13. No define adecuadamente las estrategias para llegar a cumplir las metas.</p> |
| Oportunidades | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <p>O1. Nuevas tendencias de consumo de tortas personalizada en las celebraciones.</p> <p>O2. En la actualidad, préstamos para emprendimientos con bajo interés.</p> <p>O3. Ampliación de la variedad de productos</p> <p>O4. Promociones en días festivos</p> <p>O5. Uso de redes sociales</p> <p>O6. Implementar una herramienta de gestión</p> <p>O7. Implementar un servicio de entrega a domicilio</p> | <p>La elaboración de productos de alta calidad y con la materia prima de primera, permite aprovechar las tendencias de consumo de las tortas personalizadas.</p> <p>Al tener excelentes referencias de los clientes, genera mayores ingresos al emprendimiento pudiendo así ampliar la variedad de productos.</p> <p>Tener el personal capacitado y actualizado sobre las nuevas tendencias hacer que, se puedan ofrecer los productos en cualquier temporada o festividades del año.</p> <p>Al poder implementar una herramienta de gestión teniendo metas claras a largo es posible llegar a cumplirlas poniendo en práctica cada una de estas.</p> <p>Al implementar servicio de entrega a domicilio, contar con horarios de atención</p> | <p>Mediante los créditos para emprendimientos a bajos intereses permitirán, resolver problemas en cuanto a la ubicación del emprendimiento, aumentar medio de comercialización, mejorar la publicidad, estar capacitado constantemente, patentar la marca lo cual generaría una mayor confianza en el cliente.</p> <p>Con la captación de un crédito se lograría adecuar de mejor manera el espacio de producción y adquirir maquinaria que permita producir más de 8 pasteles por semana y así aumentar el número de pedidos incrementando también las ventas.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | extendidos y flexibles y contar con excelentes recomendaciones de los antiguos clientes se lograría captar nuevos clientes | |
| Amenazas | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| A1. Incremento de la competencia en la industria de la repostería personalizada. | <p>Contar con personal capacitado y que hace uso de materia prima de primera permite generar productos de alta calidad, lo cual hace que este no se vea tan afectado ante la competencia.</p> <p>El alto número de excelentes referencias sobre el producto y servicio que ofrece Dulcearte hace que, el emprendimiento no se vea afectado ante los precios competitivos de otros emprendimientos.</p> <p>Capacitarse en cursos sobre marketing digital permitirá a la empresa ofrecer mayor publicidad y generar un mejor servicio a los clientes, generando así una atención personalizada en línea que ayuda a preservar su integridad ante la llegada de la pandemia.</p> | Hacer una reubicación del local para obtener mayores ventas. |
| A2. Precios Competitivos | | Capacitarse en el manejo de redes sociales, para poder brindar un mejor servicio y generar mayor publicidad. |
| A3. Crisis Económica | | Patentar la marca lo cual le permitirá un mayor reconocimiento de este y por tal logrará ser mucho más competitivo y generaría mayor confianza con los clientes. |
| A4. Cierres por pandemia | | Implementar herramientas de gestión que le permita lograr medir sus metas y a partir de estas denotar en que aspectos puede mejorar |
| A5. Escasa capacitación sobre el manejo de redes sociales y marketing digital | | |
| A6. No cumplir con la aplicación de herramientas de gestión por desconocimiento de su manejo | | |

Elaborado por: Autor(es)

Anexo 3 Datos Demográficos de los Encuestados

Frecuencia Porcentaje

| Genero | | |
|---------------|-----------|-------------|
| Masculino | 17 | 21% |
| Femenino | 64 | 79% |
| Total | 81 | 100% |

Edad

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| 20 - 29 | 23 | 28% |
| 30 - 39 | 38 | 47% |
| 40 - 49 | 13 | 16% |
| 50 -59 | 7 | 9% |
| Total | 81 | 100% |

Cantón

| | | |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Antonio Ante | 9 | 11% |
| Cotacachi | 20 | 25% |
| Ibarra | 20 | 25% |
| Otavalo | 28 | 35% |
| Pimampiro | 2 | 2% |
| San Miguel de Urcuqui | 2 | 2% |
| Total | 81 | 100% |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta a clientes de Dulcearte.

Anexo 4 *Frecuencia de Compra*

| Cantón | Una vez al año | Dos veces al año | Tres veces al año | Cuatro Veces al año | Cinco o más veces al año | Total |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------|
| Antonio Ante | 1 | 7 | 1 | - | - | 9 |
| Cotacachi | - | 2 | 6 | 6 | 6 | 20 |
| Ibarra | 1 | 8 | 9 | 1 | 1 | 20 |
| Otavalo | 1 | 0 | 8 | 3 | 16 | 28 |
| Pimampiro | 1 | 1 | - | - | - | 2 |
| San Miguel de Urququi | 2 | - | - | - | - | 2 |
| Total | 6 | 18 | 24 | 10 | 23 | 81 |

Nota: Elaboración propia.

Anexo 5 Satisfacción del Servicio al Cliente

| | | Edad | | | | | |
|--|---------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 20 - 29 | 30 - 39 | 40 - 49 | 50 -59 | Total | |
| Satisfacción del servicio de Dulcearte | Experiencia del con el servicio | Excelente | 20 | 29 | 7 | 6 | 62 |
| | | Buena | 3 | 9 | 6 | 1 | 19 |
| | | Neutral | - | - | - | - | - |
| | | Mala | - | - | - | - | - |
| | | Pésima | - | - | - | - | - |
| | | Total Encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |
| | Tiempo de entrega del producto | Excelente | 19 | 28 | 10 | 7 | 64 |
| | | Buena | 4 | 10 | 3 | 0 | 17 |
| | | Neutral | - | - | - | - | - |
| | | Mala | - | - | - | - | - |
| | | Pésima | - | - | - | - | - |
| | | Total Encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |
| | Profesionalismo | Excelente | 22 | 33 | 11 | 7 | 73 |
| | | Buena | 1 | 4 | 2 | 1 | 8 |
| | | Neutral | - | - | - | - | 0 |
| Mala | | - | - | - | - | - | |
| Pésima | | - | - | - | - | - | |
| Total Encuestados | | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 | |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Comprensión de la necesidad del cliente | Excelente | 18 | 31 | 9 | 6 | 64 |
| | Buena | 5 | 7 | 4 | 1 | 17 |
| | Neutral | - | - | - | - | - |
| | Mala | - | - | - | - | - |
| | Pésima | - | - | - | - | - |
| | Total Encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta a clientes de Dulcearte.

Anexo 6 Satisfacción de los productos de Dulcearte

| | | Edad | | | | | |
|---|------------------|--------------------------|----------------|----------------|---------------|--------------|-----------|
| | | 20 - 29 | 30 - 39 | 40 - 49 | 50 -59 | Total | |
| Satisfacción de los productos de Dulcearte | Calidad | Muy Satisfecho | 19 | 27 | 11 | 6 | 63 |
| | | Satisfecho | 4 | 11 | 2 | 1 | 18 |
| | | Indiferente | - | - | - | - | - |
| | | Insatisfecho | - | - | - | - | - |
| | | Muy Insatisfecho | - | - | - | - | - |
| | | Total encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |
| Precio | Muy Satisfecho | 11 | 25 | 6 | 3 | 45 | |
| | Satisfecho | 10 | 11 | 4 | 3 | 28 | |
| | Indiferente | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 | |
| | Insatisfecho | - | - | 1 | - | 1 | |
| | Muy Insatisfecho | - | - | - | - | - | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Atractivo Visual | Total encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |
| | Muy Satisfecho | 23 | 35 | 9 | 7 | 74 |
| | Satisfecho | - | 3 | 4 | - | 7 |
| | Indiferente | - | - | - | - | - |
| | Insatisfecho | - | - | - | - | - |
| | Muy Insatisfecho | - | - | - | - | - |
| | Total encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |
| Redes sociales o sitio web | Muy Satisfecho | 8 | 12 | 3 | 3 | 26 |
| | Satisfecho | 10 | 19 | 6 | 2 | 37 |
| | Indiferente | 5 | 7 | 3 | 2 | 17 |
| | Insatisfecho | - | - | 1 | - | 1 |
| | Muy Insatisfecho | - | - | - | - | - |
| | Total encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |
| Información al cliente | Muy Satisfecho | 9 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| | Satisfecho | 10 | 12 | 5 | 3 | 30 |
| | Indiferente | 4 | 13 | 2 | 1 | 20 |
| | Insatisfecho | - | 9 | 2 | - | 11 |
| | Muy Insatisfecho | - | - | - | - | - |
| | Total encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta a clientes de Dulcearte.

Anexo 7 Superación y satisfacción del producto

| | | Edad | | | | Total |
|----------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | 20 - 29 | 30 - 39 | 40 - 49 | 50 -59 | |
| Satisfacción del Producto | Muy Satisfecho | 18 | 30 | 6 | 6 | 60 |
| | Satisfecho | 5 | 8 | 7 | 1 | 21 |
| | Indiferente | - | - | - | - | - |
| | Insatisfecho | - | - | - | - | - |
| | Muy Insatisfecho | - | - | - | - | - |
| | Total encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |
| Superación de expectativas | Mucho | 19 | 30 | 4 | 5 | 58 |
| | Bastante | 4 | 8 | 9 | 2 | 23 |
| | Poco | - | - | - | - | - |
| | Apenas | - | - | - | - | - |
| | Nada | - | - | - | - | - |
| | Total encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta a clientes de Dulcearte.

Anexo 8 Sugerencias para Dulcearte

| | | Edad | | | | Total |
|----------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|--------|-------|
| | | 20 - 29 | 30 - 39 | 40 - 49 | 50 -59 | |
| Sugerencias para Dulcearte | Aumentar Publicidad | 3 | 9 | 3 | 0 | 15 |
| | Reducir Costos | 3 | 8 | 4 | 3 | 18 |
| | Servicio de entrega a domicilio | 20 | 31 | 13 | 7 | 71 |
| | Atención Post Venta | 3 | 8 | 3 | 4 | 18 |
| | Aumentar medios de comercialización | 8 | 15 | 6 | 3 | 32 |
| | | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Implementar WhatsApp Bussines | 15 | 31 | 12 | 5 | 63 |
| Implementar Tienda Online | 2 | 6 | 1 | 1 | 10 |
| Implementar Instagram para empresas | 6 | 1 | 0 | 1 | 8 |
| Total encuestados | 23 | 38 | 13 | 7 | 81 |

Nota: Elaboración propia. Fuente: Encuesta a clientes de Dulcearte.

Figura 14 Mapa de empatía



Nota. Elaboración Propia.

Anexo 9 Entrevista sobre la filosofía del emprendimiento

| Entrevista | |
|--|--|
| FECHA: <u>28 de diciembre del 2021</u> | HORA: <u>4p.m.</u> |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: <u>Andrew Álvarez</u> | EMPRESA/COMUNIDAD: <u>Universidad Técnica del Norte</u> |
| DATOS DEL ENTREVISTADO | |
| NOMBRE: <u>Sonia Imbat</u> | EDAD: <u>43</u> |
| PROFESIÓN/ESPECIALIDAD: <u>Cake designer</u> | GÉNERO: <u>Femenino</u> |
| Entrevista dirigida a la propietaria del emprendimiento Dulcearte | |
| OBJETIVO | |
| Conocer información importante sobre la filosofía empresarial del emprendimiento, mismo que permita comprender cuál es la misión, visión y valores planteados. | |
| TEMA A INVESTIGAR: Filosofía del Emprendimiento Dulcearte | |
| 1. ¿Por qué se creó su emprendimiento? | |
| Mi emprendimiento se creó a partir de una necesidad económica, debido a que me quede desempleada y tenía que sacar a mis dos hijos adelante. | |
| 2. ¿A qué se dedica su emprendimiento? | |
| Mi emprendimiento inicialmente empezó con la venta de chocolates artesanales y pasteles tradicionales, pero luego de haberme capacitado pude poner a la venta pasteles artísticos hechos con fondant | |
| 3. ¿Quiénes son clientes potenciales? | |
| Mis clientes potenciales son de la provincia de Imbabura, la mayor parte de pedidos vienen de Otavalo, Cotacachi, Ibarra y algunos Antonio Ante, Pimampiro y Urququi. | |

4. ¿Qué le hace diferente a su emprendimiento sobre la competencia?

Se puede decir que mi trabajo es más detallado y superior en ingredientes por ejemplo en la torta en la masa y los detalles que son modelados en azúcar que no es fácil. Me gusta siempre trabajar con materiales de calidad y cumplir con la necesidad de mis clientes además de que mis pasteles son artísticos lo que hace diferente a las pastelerías tradicionales.

5. ¿Qué es lo que más le gusta de su emprendimiento?

Me gusta que el cliente se vaya satisfecho y me recomiende con más personas, además de que la mayor parte de mis clientes admira lo artístico de mis productos.

6. ¿Considera algún año meta para cumplir con las expectativas sobre su emprendimiento?

Si, espero en unos dos a cinco años poder cumplir otro sueño que tengo, el cual es expandirme con mi negocio o crear una sucursal en Otavalo ya que es el lugar donde más se vende.

7. ¿Qué mejoraría de su emprendimiento?

Puede ser la entrega a domicilio ya que es lo que más me piden mis clientes, también poder contratar a una persona para que me ayude con el trabajo y pueda coger más pedidos ya que a la semana el máximo de pedidos que puedo receptar es de 8 pasteles.

8. ¿En un futuro cuales son las expectativas para su emprendimiento?

En un futuro espero tener una cafetería y una chocolatería, quisiera que vayan de la mano los dos negocios y también poder crear una sucursal y hacer que Dulcearte sea conocido en la zona norte del país.

9. ¿Abriría nuevas sucursales? ¿Dónde las pondría?

Sí, me gustaría a futuro ponerme una sucursal en Otavalo o Ibarra y posiblemente en el Carchi ya que allá mi producto sería bastante novedoso.

10. ¿Cómo quiere que su emprendimiento sea conocido/percibido en el mercado?

Bueno mi emprendimiento me gustaría que sea conocido a través de las recomendaciones de mis clientes, por la calidad del producto y servicio que ofrezco y por los precios y también que sea percibido como un negocio diferente ya que los pasteles artísticos que ofrezco es lo que lo hace ser diferente a los demás.

11. ¿El emprendimiento cuenta con valores? ¿Cuáles son?

Si el emprendimiento cuenta con personal capacitado, en relaciones el cliente se va satisfecho al igual que los proveedores, me gusta ser puntal con mis clientes aunque a veces hay cosas que se me salen de las manos, me gusta siempre diferenciar de los demás, ser más creativa e innovadora con mis productos, en la parte de servicio se da un excelente servicio para que el cliente pueda regresar, además , se tiene estrategias como brindar un pequeño dulce par que se vaya contento además se les explica todo a detalle del producto. También cuando trabajo con la persona que me ayuda en ciertas temporadas me gusta fomentar el trabajo en equipo y enseñarle un poco más del arte. (Excelencia, creatividad, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, honestidad, pasión, flexibilidad, superación)

Anexo 10 Entrevista sobre la Estructura Organizacional y Funcional de Dulcearte

| | |
|---|--|
| Entrevista | |
| FECHA: <u>28 de diciembre del 2021</u> | HORA: <u>4p.m.</u> |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: <u>Andrew Álvarez</u> | EMPRESA/COMUNIDAD: <u>Universidad Técnica del Norte</u> |
| DATOS DEL ENTREVISTADO | |
| NOMBRE: <u>Sonia Imbat</u> | EDAD: <u>43</u> |
| PROFESIÓN/ESPECIALIDAD: <u>Cake designer</u> | GÉNERO: <u>Femenino</u> |
| Entrevista dirigida a la propietaria del emprendimiento Dulcearte | |
| OBJETIVO | |
| Conocer información importante sobre la estructura organizacional y funcional del emprendimiento. | |
| TEMA A INVESTIGAR: Estructura Organizacional y Funcional de Dulcearte | |
| 1. ¿Su emprendimiento tiene definida la estructura organizacional? Sí ___ No ___x___ | |

| |
|---|
| <p>1.1 ¿Considera usted que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?</p> <p style="text-align: center;">X</p> |
| <p>2. ¿Usted se ha planteado estrategias acordes su emprendimiento?</p> <p>Sí, me he planteado algunas estrategias por ejemplo hacer promociones los fines de semana con los productos o también incentivar al cliente regalando un chocolate o también reubicar mi negocio para que sea más conocido y pueda obtener mayores ventas y aumentar mis clientes.</p> |
| <p>3. ¿Realiza seguimientos periódicos a las metas y objetivos planteados?</p> <p>Se podría decir que si ya que cada vez voy comprando cosas que se necesita en el negocio y remodelando poco a poco para que el cliente esté más a gusto en la tienda. Aunque no es que haga cálculos exactos en mis ganancias, pero en algo me doy cuenta que si gano algo. O a veces me planteo, aunque se aumentará una venta más a la semana de las que suelo aceptar y si lo logro.</p> |
| <p>4. ¿Usted cuenta con información sobre cambios en el entorno que pueda afectar al cumplimiento de sus objetivos o metas a futuro?</p> <p>Diría que sí, ya que la experiencia de estar un tiempo en el mercado me ha dado pautas para saber qué meses son más activos que otros. Aunque en lo que refiere a gustos de las personas pues solo los tengo en cuenta de los clientes más frecuentes, si me gustaría estar más informada de los actuales gustos que podrían llegar a tener mis clientes y así cubrir sus necesidades y sobre todo las nuevas tendencias en cuanto a personajes ya que eso es lo que más busca representar el cliente.</p> |
| <p>5. ¿Cómo organiza su trabajo?</p> <p>Yo me organizo mediante los pedidos que se tengan a la semana, siempre se calcula unos 5 a 4 días por lo mínimo para comenzar a elaborar los muñecos o los detalles en azúcar ya que estos son demorosos y deben mantenerse en reposo. Aunque a veces siento que tengo mal estructurado mi espacio de trabajo y a veces eso hace que pierda tiempo en las elaboraciones y no me debe poder coger otro pedido.</p> |
| <p>6. ¿Qué experiencia previa tiene en función a su emprendimiento?</p> <p>Yo tengo seguido algunos cursos en la ciudad de Quito, además, hace 2 años me gradué de Cake Designer en CAPEX. Y pues en mi emprendimiento ya llevo varios años que me han permitido aprender de los fallos que a veces se comete en la elaboración del pastel. Podría decir que tengo bastante experiencia en este arte.</p> |

| |
|--|
| |
| <p>7. ¿Cómo mide el desempeño que tuvo?</p> <p>Bueno mi desempeño lo veo cuando me doy cuenta que mis pedidos aumentan y eso me ha permitido poder comprar más estantería y maquinarias para elaborar los pasteles y otros dulces. A demás creo que eso lo voy observando con la elaboración de cada torta, trato de ser muy pulida en los detalles, es por ello que la mayoría de mis clientes me llaman a felicitar me por el trabajo realizado. Cuando recién inicié mi negocio lo tenía en mi hogar y solo vendía mis productos a mi familia luego solo en Cotacachi, pero con el pasar del tiempo me fue bien y pude ponerme un local y con este aumentaron las ventas y también pude hacerme conocer a nivel de Imbabura.</p> |
| <p>8. ¿En el caso de temporadas de ventas altas como maneja sus pedidos?</p> <p>En esas temporadas tengo una persona que me ayuda con la elaboración de algunos productos, trato de calcular el tiempo de la elaboración de tortas para coger lo suficiente de pedidos y así quedar bien con el cliente, pero sobre todo para cumplir con lo que el necesita.</p> |
| <p>9. ¿Cuenta con personal?</p> <p>Con una persona que me ayuda los días sábados y en feriados, el resto de día trabajo yo sola.</p> |

Anexo 11 *Entrevista sobre Procesos Internos de Dulcearte*

| | |
|--|--|
| Entrevista | |
| FECHA: <u>28 de diciembre del 2021</u> | HORA: <u>4p.m.</u> |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: <u>Andrew Álvarez</u> | EMPRESA/COMUNIDAD: <u>Universidad Técnica del Norte</u> |
| DATOS DEL ENTREVISTADO | |
| NOMBRE: <u>Sonia Imbat</u> | EDAD: <u>43</u> |
| PROFESIÓN/ESPECIALIDAD: <u>Cake designer</u> | GÉNERO: <u>Femenino</u> |

| |
|--|
| Entrevista dirigida a la propietaria del emprendimiento Dulcearte |
| OBJETIVO |
| Conocer información importante sobre los procesos que se llevan a cabo en Dulcearte, que permita la elaboración del mapa de procesos. |
| TEMA A INVESTIGAR: Procesos internos de Dulcearte |
| <p>1. ¿Su emprendimiento ejecuta actividades de producción siguiendo un sistema productivo con procesos continuos?</p> <p>No, mi emprendimiento no ejecuta actividades de producción continuas, ya que mi emprendimiento depende de los pedidos y lo que haga falta en la tienda, es lo que se hace la producción. De igual forma hay veces en que los proveedores se retrasan con mis pedidos y genera retardos.</p> |
| <p>2. ¿Considera usted que es importante planificar la producción a través de procesos?</p> <p>Si es importante mientras se tenga un producto X que siempre se venda, en mi caso son tortas personalizadas que son cosas diferentes que en una semana no se sabe cuántos pedidos se puedan tener. Pero con el tiempo uno ya conoce maso menos que meses son los más productivos entonces trato de esos meses contar con los insumos y el personal que me ayude para cubrir mis pedidos. En mi caso no cuento con una planificación documentada, pero trato de llevarla en mi mente mes a mes.</p> |
| <p>3. ¿En la elaboración de un producto determinado se cumplen los tiempos establecidos?</p> <p>No, no se cumplen los tiempos establecidos ya que son productos artísticos los cuales se pueden demorar 5 horas a dos días dependiendo el tamaño que pida el cliente. En Dulcearte no todos los pasteles tienen los mismos diseños algunos son más difíciles que otros, es por eso que no tengo establecido horas estándar que cumplir, todo depende del tamaño y dificultad del producto solicitado.</p> |
| <p>4. ¿En Dulcearte se calcula la cantidad de insumos que requieren para la producción?</p> <p>Sí, pero esto va de acuerdo a los pedidos que reciba porque osino si compro muchos insumos y no tengo pedidos voy a perder dinero. Además los productos se calculan dependiendo los pedazos que desee el cliente por ejemplo hay tortas para 10 – 15, y esto se calcula con el peso de cada ingrediente.</p> |

| |
|--|
| <p>5. ¿El aprovechamiento de los insumos utilizados en todo el proceso productivo es óptimo en su emprendimiento?</p> <p>Si, si es óptimo ya que todos los insumos son necesarios para la elaboración del producto. A demás a veces pido un poco más de insumos por si algo se me daña, pero cuando eso no sucede pues esos sobrantes los utilizo en otras presentaciones que igual se llegan a vender y esas ya son pequeñas entradas de dinero para mí.</p> |
| <p>6. ¿El resultado de la producción de Dulcearte es eficiente y eficaz?</p> <p>Yo pienso que si es eficiente y eficaz ya que por una parte logro cumplir con el producto con los insumos necesarios evitando generar desperdicios y a su vez cumplo con el tiempo que me planteo para elaborarlo y a la vez para poder entregarlo al cliente, eso si siempre cuidando la calidad y el detalle de estos.</p> |
| <p>7. ¿Qué tan competitivos son los productos que oferta Dulcearte en relación a la calidad?</p> <p>Siempre trabajo con la mejor calidad, con los mejores insumos o materia prima que se tiene en el mercado, son un poco más caros, pero se mantiene la calidad para todos los productos. Considero que los detalles y la personalización exacta que quiere el cliente es lo que me hace competitiva en el mercado. Pues al ofrecer un pastel artístico y diferente a lo tradicional hace que los clientes busquen adquirir mis productos ya que cumplo con sus necesidades.</p> |
| <p>8. ¿Qué tan competitivos son los productos que oferta Dulcearte en relación al precio?</p> <p>Son competitivos, no son precios muy altos, son al alcance de las personas, además cuando los precios son elevados, mi producto siempre ha sabido recompensar esos precios, pues la calidad y presentación del producto sobrepasa las expectativas.</p> |
| <p>9. ¿En Dulcearte se han presentado devolución o quejas sobre los sus productos terminados?</p> <p>Si___ No ___x___ ¿Por qué?</p> <p>Nunca se me ha devuelto el producto, ya que se trabaja con materia prima de calidad, muy rara vez se ha recibido una queja, pero referente al tiempo de entrega o por la falta de servicio de entrega a domicilio ya que es lo que más piden los clientes.</p> |

Anexo 12 Entrevista sobre Procesos estratégicos, misionales y de soporte de Dulcearte

| Entrevista | |
|---|--|
| FECHA: <u>28 de diciembre del 2021</u> | HORA: <u>4p.m.</u> |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: <u>Andrew Álvarez</u> | EMPRESA/COMUNIDAD: <u>Universidad Técnica del Norte</u> |
| DATOS DEL ENTREVISTADO | |
| NOMBRE: <u>Sonia Imbat</u> | EDAD: <u>43</u> |
| PROFESIÓN/ESPECIALIDAD: <u>Cake designer</u> | GÉNERO: <u>Femenino</u> |
| Entrevista dirigida a la propietaria del emprendimiento Dulcearte | |
| OBJETIVO | |
| Conocer información importante sobre los procesos que se llevan a cabo en Dulcearte, que permita la elaboración del mapa de procesos. | |
| TEMA A INVESTIGAR: Procesos estratégicos, misionales y de soporte de Dulcearte | |
| 1. ¿Cuáles considera usted que son las partes interesadas en su emprendimiento? | |
| 2. ¿Cuáles son los procesos estratégicos con los que cuenta Dulcearte? | |
| 3. ¿Cuáles son los procesos misionales que componen a Dulcearte? | |
| 4. ¿Cuáles son los procesos misionales con los que cuenta Dulcearte? | |

Anexo 13 Entrevista Gestión Financiera de Dulcearte

| | |
|---|--|
| Entrevista | |
| FECHA: <u>28 de diciembre del 2021</u> | HORA: <u>4p.m.</u> |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: Andrew Álvarez | EMPRESA/COMUNIDAD: <u>Universidad Técnica del Norte</u> |
| DATOS DEL ENTREVISTADO | |
| NOMBRE: <u>Sonia Imbat</u> | EDAD: <u>43</u> |
| PROFESIÓN/ESPECIALIDAD: <u>Cake designer</u> | GÉNERO: <u>Femenino</u> |
| Entrevista dirigida a la propietaria del emprendimiento Dulcearte | |
| OBJETIVO | |
| Conocer información importante sobre los procesos que se llevan a cabo en Dulcearte, que permita la elaboración del mapa de procesos. | |
| TEMA A INVESTIGAR: Procesos Financiero de Dulcearte | |
| 1. ¿Su emprendimiento lleva registros contables? | |
| No, mi emprendimiento no lleva registro contable ya que no se tiene un inventario de los productos que se tiene en la tienda, solo suelo registrar los pedidos que me entran. Tengo algunas anotaciones de cuanto vendo y cuanto gasto. | |
| 2. ¿Cómo maneja los costos y gastos de la empresa? | |
| Los costos y gastos se manejan de forma empírica, se trata de pagar todo con lo que se reúne de la venta del negocio, además de ir implementando más mercadería a la tienda. | |
| 3. ¿Cada cuánto recibe mercadería? | |
| Cada 8 días recibo mis insumos de pastelería y cada 15 días me llega los productos para chocolatería. | |

| |
|---|
| |
| <p>4. ¿De qué manera realiza la cobranza y pagos a los clientes y proveedores?</p> <p>Se maneja mediante efectivo y transferencias bancarias.</p> |
| <p>5. ¿Cree pertinente implementar un sistema contable en su empresa?</p> <p>Si, ya que me ayudaría a saber un número exacto de las ganancias que se tiene en el emprendimiento.</p> |
| <p>6. ¿En lo que refiere a la producción usted ha tomado en cuenta cuanto le cuesta producir y si esto está acorde al precio que vende?</p> <p>Pues eso lo tengo más claro en lo que refiere a la chocolatería y a los detalles que hago, pero en cuanto a la pastelería no he definido cuanto me cuesta producir, pero considero que si tengo una ganancia.</p> |

Anexo 14 Estado de Situación Financiera de Dulcearte 2019 - 2020

| DULCEARTE | | | |
|--|--------------------|------------------|---|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 | | | |
| | 2019 | 2020 | Análisis Horizontal 2019 /2020 |
| | Valor | | |
| Activo | | | |
| <i>Activo corriente</i> | | | |
| Caja | \$ 100.00 | \$ 70.00 | -30% |
| Bancos | \$ 1,300.00 | \$ 350.00 | -73% |
| Inventario de mercadería | \$ 500.00 | \$ 350.00 | -30% |
| Cuentas y Documentos por cobrar | \$ 100.00 | \$ 70.00 | -30% |
| Total Activo Corriente | \$ 2,000.00 | \$ 840.00 | -58% |
| <i>No corriente</i> | | | |
| Equipo, maquinaria y utensilios | \$ 4,340.00 | \$ 3,038.00 | -30% |
| Depreciación acumulada equipo y maquinaria | \$ -993.70 | \$ -695.59 | -30% |
| Equipo de computación | \$ 650.00 | \$ 455.00 | -30% |

| | | | |
|--|--------------------|--------------------|-------------|
| Depreciación acumulada equipo de computación | \$ -130.00 | \$ -91.00 | -30% |
| Equipo de oficina | \$ 58.00 | \$ 40.60 | -30% |
| Depreciación acumulada equipo de oficina | \$ -11.60 | \$ -8.12 | -30% |
| Muebles y enseres | \$ 1,090.00 | \$ 763.00 | -30% |
| Depreciación acumulada muebles y enseres | \$ -109.00 | \$ -76.30 | -30% |
| Total Activo No Corriente | \$ 4,893.70 | \$ 3,425.59 | -30% |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 6,893.70 | \$ 4,265.59 | -38% |
| Pasivos | | | |
| Corrientes | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | \$ 1,000.70 | \$ 782.59 | -22% |
| Impuestos por pagar | \$ 60.00 | \$ 60.00 | 0% |
| Total Pasivos Corrientes | \$ 1,060.70 | \$ 842.59 | -21% |
| No corrientes | | | |
| Préstamo por pagar | \$ 3,833.00 | \$ 1,423.00 | -63% |
| Cooperativa de ahorro y crédito ATUTANQUI | 2500 | | |

| | | | | |
|---|------|-------------|-------------|------|
| Cooperativa de ahorro y crédito MUSHUL RUNA | 1333 | | | |
| <i>Total no corrientes</i> | | \$ 3,833.00 | \$ 1,423.00 | -63% |
| TOTAL PASIVOS | | \$ 4,893.70 | \$ 2,265.59 | -54% |
| Patrimonio | | | | |
| Capital propio | | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | 0% |
| TOTAL PATRIMONIO | | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | 0% |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | | \$ 6,893.70 | \$ 4,265.59 | -38% |

Nota: Elaboración Propia.

Anexo 15 Estado de Resultados Dulcearte 2019 - 2020

| DULCEARTE | | | Análisis Horizontal 2019 /2020 |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|---|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 | | | |
| Detalle | 2019 | 2020 | |
| Ventas | \$ 20,000.00 | \$ 8,000.00 | -60% |
| Costo de venta y producción | \$ 8,000.00 | \$ 3,400.00 | -58% |
| Utilidad bruta | \$ 12,000.00 | \$ 4,600.00 | -62% |
| Gastos operativos | \$ 4,018.00 | \$ 1,950.00 | -51% |
| Gastos de venta | \$ 2,040.00 | \$ 1,000.00 | -51% |
| Gastos administrativos | \$ 1,978.00 | \$ 950.00 | -52% |
| Resultado operativo | \$ 7,982.00 | \$ 2,650.00 | -67% |
| Otros gastos | \$ 200.00 | \$ 100.00 | -50% |
| Resultado del periodo | \$ 7,782.00 | \$ 2,550.00 | -67% |

Nota: Elaboración propia.

Anexo 16. Entrevista Propietaria Dulcearte



Anexo 17 Local Dulcearte



Anexo 18 Visita Local Dulcearte

