



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Juan Gabriel Saltos Cruz¹, Liliana Elizabeth González Garcés², Luis Fabricio Lascano Perez³

¹ Universidad Técnica de Ambato, jg.saltos@uta.edu.ec

² Universidad Técnica de Ambato, le.gonzalez@uta.edu.ec

³ Universidad Técnica de Ambato, lf.lascano@uta.edu.ec

RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado para describir la realidad del entorno financiero de la empresa, conocer el mercado, competidores, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, la utilización de recursos disponibles para la empresa. A partir de este estudio se pretende contribuir a un mejor control de gestión, que permita prever los posibles cambios y planificar las estrategias necesarias para superarlos, de esta manera, poder encontrar nuevas vías que permitan alcanzar los objetivos planificados y saber realmente lo que está sucediendo en la organización. El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en la empresa MELANS permitirá aprovechar el tiempo y recursos, además al análisis de los problemas y oportunidades futuras, e identificará oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

PALABRAS CLAVE: Balanced Scorecard, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, Aprendizaje y crecimiento.

Financial Analysis in small footwear, a study with a management control approach:



MELANS foot case

abstract

This work was developed to describe the environment the company, know the market, competitors, economic conditions, technological situation, anticipated demand , utilization of resources available to the company, this allow better management control, to forecast possible and plan the necessary changes to overcome , so to find new ways to attain the planned objectives and really know what is happening in the organization strategies. The balanced scorecard as a tool for management control in the company MELAN will exploit the time and resources , in addition to the analysis of the problems and future opportunities , and identify favorable opportunities have been missed in a previous analysis .

KEY WORDS: Balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, Learning and growth.

1. INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral se compone de dos cometidos: interno y externo, el primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en Ingeniería, en este prima el aspecto técnico mientras que en segundo prima el aspecto financiero el cual con autorización de los directivos para poder aplicarlo (Busco, 2015). Es una herramienta administrativa, para mejorar el posicionamiento y la participación en el mercado de la empresa, ya que se conocen cuáles son sus índices de gestión financiera y no financiera, además de esto se disponen directrices para mejorar las condiciones y convertirlas en favorables. Esto coadyuva a mejorar el control de gestión para anticiparse a cambios potenciales y planificar las estrategias necesarias para superarla (Kotler, 2013). Encontrar nuevas vías que permitan alcanzar los objetivos planificados y saber realmente lo que está sucediendo en la organización.



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

La finalidad de la presente investigación es identificar los componentes que integren el cuadro de mando integral personalizados para la empresa de calzado MELANS.

Es importante aclarar que el plan estratégico de la empresa establece datos del 2016, tiempo en el que ha habido cambios muy decisivos en su perspectiva estratégica. Se parte de la misión, objetivos y valores para realizar una nueva evaluación del entorno, tanto interno como externo, para cumplir con objetivos estratégicos y direccionarlo al Cuadro de mando integral. Se proponen estos pasos a seguir: **Establecimiento de la misión, los valores y objetivos**. En este caso se debe extraer la información de la empresa, específicamente del plan estratégico, para transcribir la misión y valores, los objetivos, estos fueron analizados en proporción a la realidad del sector en estudio, estos pueden ser tomados en cuenta, ya que, obedece a un análisis del entorno pasado. **Análisis del entorno interno y externo, fuerzas competitivas, matriz producto**. El primer paso para diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI), consiste en realizar el plan estratégico de la empresa (en el caso de que no exista o sea obsolescente). Con este fin se debe analiza la organización desde un punto de vista interna como externo. Con el objetivo de obtener una situación realista en la que se encuentra el negocio, para posteriormente definir adecuadamente la visión de la organización. Análisis DAFO - Análisis de la situación actual de la organización; Existen diversas herramientas que se han desarrollado para indicar la situación actual de la organización. A continuación se citan las más importantes: Análisis DAFO, 5 Fuerzas competitivas de Porter. Para realizar dicho análisis interno y externo se cuenta con una herramienta de gran aceptación por los resultados críticos y objetivos que se obtiene, dicha herramienta es conocida como DAFO, ¿Para qué sirve el análisis DAFO? El análisis DAFO ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado



y que afectan directamente al funcionamiento del negocio. ¿Qué es el análisis DAFO? El análisis está basado en las Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades que posee la empresa, de ahí las siglas de su nombre DAFO. El análisis DAFO se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra, el análisis DAFO permite hallar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de la empresa y las Amenazas en el entorno. Muñiz, L. (2014, p.25)



Gráfico 1: Análisis DAFO

Fuente: Investigación bibliográfica

Determinación de los objetivos y las estrategias.

En función de las conclusiones sacadas de la matriz DAFO con los datos de las encuestas se puede determinar los objetivos y estrategias para alcanzarlos; es importante señalar que la adaptación de este plan estratégico se lo debe hacer a la realidad presente (Ballarín, E., Grandes, M. y Rosanas, 2014)

. Asignación de recursos.

“A cada estrategia se la debe asignar los recursos humanos económicos tecnológicos y lo más importante el recurso tiempo” (Ballarín, E., Grandes, M. y Rosanas, 2014).

Determinación de las perspectivas.

“El método del Balanced Scorecard (Tablero de comandos equilibrado) de Kaplan y de



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

Norton es un acercamiento estratégico, y el sistema de gestión del desempeño, que permite a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, trabajando a partir de 4 perspectivas (Colina, 2014): Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Cooper, 2013). Esto permite la supervisión del desempeño actual, pero además el método intenta capturar la información sobre cuán bien se posiciona la organización para el futuro (Barrio Cueva, 2004). **La perspectiva financiera.** Los datos de financiamiento oportuno y exacto serán siempre una prioridad, y los gerentes se cerciorarán de proporcionarla. De hecho, a menudo hay una excesiva manipulación y procesamiento de los datos financieros (Cruz Medina, 2013). Con la puesta en marcha de una base de datos de la empresa, se espera que el procesamiento pueda ser centrado y automatizado. Pero el punto es que, el énfasis actual en temas financieros conduce a una situación desequilibrada para otras perspectivas (Cazar Almache, 2014, Pag. 115). **La perspectiva del cliente.** La reciente filosofía de la administración ha mostrado un aumento en la importancia del enfoque y búsqueda de la satisfacción del cliente, en las compañías. Estos dos factores son llamados indicadores principales: si los clientes no están satisfechos, encontrarán eventualmente a otros proveedores que resuelvan sus necesidades. El deterioro del desempeño de esta perspectiva es así un indicador principal de la declinación futura (Fernández, 2011). Aun cuando el cuadro financiero actual pueda parecerle (aún) bueno. Los clientes deben ser analizados en métricas desarrolladas para medir su satisfacción. En términos de tipo de clientes, y tipos de procesos para los cuales se está proporcionando algún producto o servicio a los distintos tipos de clientes. **La perspectiva de proceso del negocio.** Esta perspectiva se refiere a procesos internos del negocio. Las mediciones basadas en esta perspectiva mostrarán, a los gerentes, que tan bien está funcionando su negocio, y si sus



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

productos y servicios concuerdan con los requisitos del cliente. Estas métricas tienen que ser diseñadas cuidadosamente por quienes conozcan estos procesos lo más profundamente posible. Además de los procesos estratégicos de gestión, se pueden identificar dos clases adicionales de procesos del negocio: Procesos orientados hacia la misión. Muchos problemas puntuales se encuentran en estos procesos, procesos de soporte. Los procesos de soporte son naturalmente más repetitivos, y consecuentemente, más fáciles de medir y comparar (Nascimento, 2015). Los métodos genéricos de medición pueden ser utilizados. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa. En una organización del conocimiento, la gente es el recurso principal (Amat, 2013). En el clima actual de rápido cambio tecnológico, está llegando a ser necesario que los trabajadores estén inmersos en un clima de aprendizaje continuo (Nascimento, 2015). Las entidades gubernamentales a menudo se encuentran incapaces de emplear a nuevos trabajadores técnicos y al mismo tiempo, están mostrando una declinación en el nivel de entrenamiento de los empleados existentes. Kaplan y Norton (2008) acentúan que el “aprendizaje” es algo más que el “entrenamiento”; El aprendizaje también incluye componentes como mentores y profesores particulares dentro de la organización, así como la facilidad de comunicación entre trabajadores, que permite que consigan más fácilmente ayuda en la resolución de un problema, cuando esta sea necesaria. También incluye herramientas tecnológicas como una Intranet. La integración de estas cuatro perspectivas en un gráfico de apariencia amigable, ha hecho del método del Balanced Scorecard (Tablero de mandos equilibrados) una metodología de gestión muy exitosa (Ballarín, E., Grandes, M. y Rosanas, 2014).



Diagrama Causa efecto y Alineación de los objetivos del plan estratégico con las perspectivas (Mapa estratégico).

En esta parte del proceso, se analizan los objetivos estratégicos y se clasifican según la perspectiva, si es necesario se crean nuevos objetivos que contribuyan al cumplimiento del plan estratégico, *a posteriori*, se configuran las líneas de causa y efecto (Amat, 2013). Una vez definidos los objetivos metas e iniciativas se debe configurarlos para que se cree un mutuo apoyo y de esa forma llegar al objetivo general (Murthy y Mouritsen, 2011). El primer paso para diseñar el Cuadro de Mando Integral pasa por elaborar el (Ballarín, E., Grandes, M. y Rosanas, 2014) mapa Estratégico de la empresa u organización, el mapa estratégico permite describir y comunicar la estrategia en un marco formal (Busco, 2015), se debe recordar que el gran fallo de las estrategias reside en su ejecución, la descripción de la estrategia es el primer paso para poder ejecutar con éxito la estrategia, el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar con éxito la estrategia a toda la organización.

Determinación y diseño de los indicadores estratégicos.

La selección de indicadores depende de los procesos anteriores, suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo. Para la elección de indicadores, pueden usarse diferentes formas de razonar (Ballarín, E., Grandes, M. Y Rosanas, 2014).

Cuantificación de las metas para los indicadores estratégicos.

Dependiendo del tipo de indicador (si es estratégico u operativo) se debe tomar las normas del sector industrial para tomarlos para base y después de la ejecución en la etapa de retroalimentación pueden cambiar en función de la realidad nacional u otros factores (Ballarín, E., Grandes, M. y Rosanas, 2014).

Asignación de Iniciativas para alcanzar las metas



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

“A cada Objetivo y meta se debe asignar una iniciativa que constituye el proceso teórico para llegar a la meta propuesta por ejemplo un plan de comunicación, posicionamiento, logística, etc.” (Kaplan y Norton, 2008, p130).

Diseño del tablero de control

“Esta fase comprende la agrupación de todos los indicadores con su objetivo estratégico en un documento consolidado con la información pertinente para alta gerencia”. Kaplan, R y Norton, D (2008, p130).

Automatización de datos para la retroalimentación del cuadro de mando integral

“Mediante un programa o una hoja electrónica se debe automatizar los procesos de información para obtener los resultados (O’Dwyer, 2011), para que la alta gerencia tome decisiones en pro de mejorar los indicadores malos y afiancen los buenos mediante modificación de estrategias o adopción de nuevas iniciativas”. Muñiz, L. (2009, p.76)

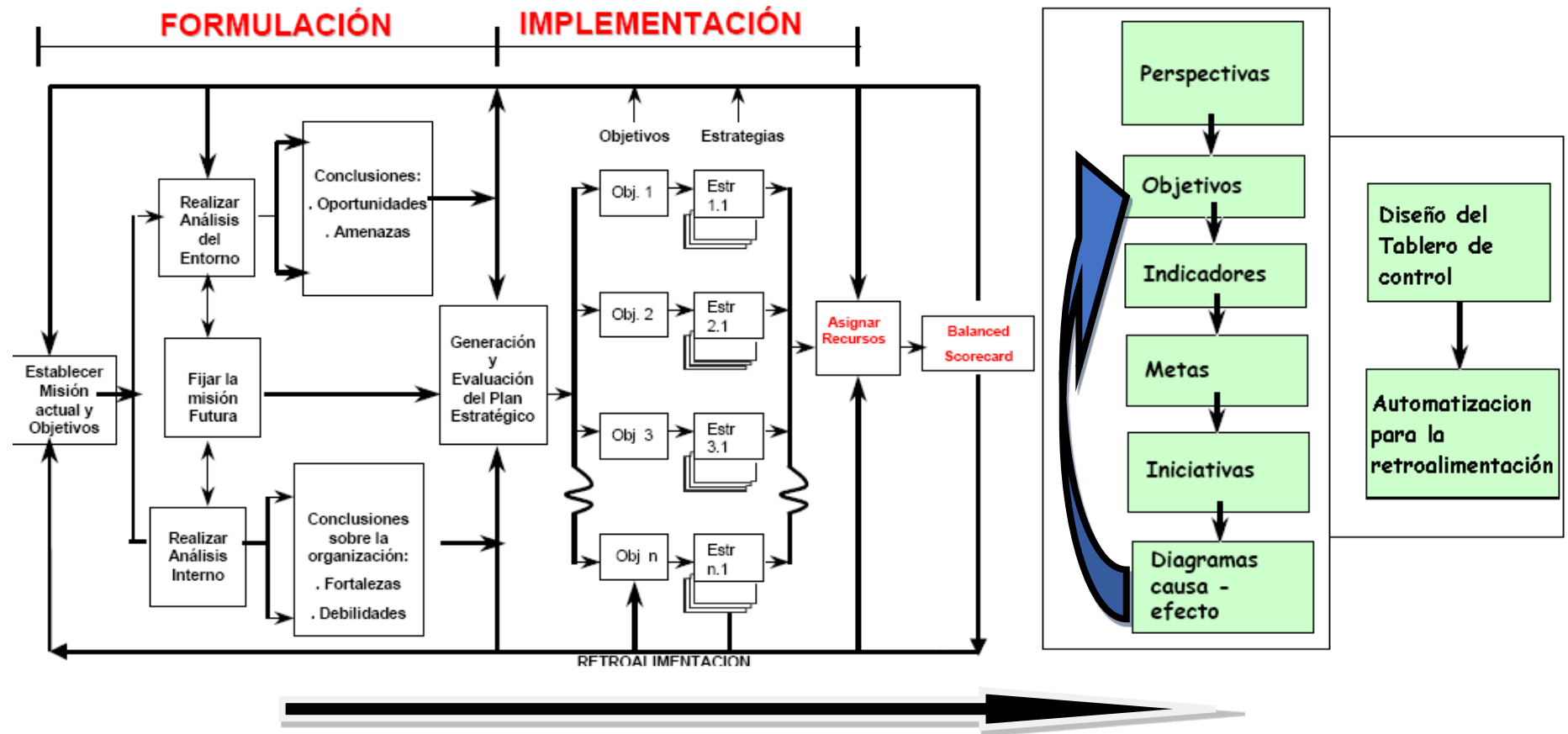


Figura 1: etapas para la elaboración del cuadro de mando integral



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

Fuente: Investigación Bibliográfica



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

Para el desarrollo de cada uno de los componentes que integran esta herramienta de gestión para la empresa MELANS se procede a ponderar los factores internos y externos que afectan la planificación institucional:

Planificación institucional a corto, mediano y largo plazo: Objetivos

Corto plazo

Implantar medidas que faciliten la información de los productos hacia los clientes. Definir la estrategia de mercadotecnia más adecuada. Crear alianzas estratégicas para disminuir los tiempos muertos y la subocupación de maquinaria mediante convenios de Maquila. Incrementar nuevas plazas de empleo para fomentar el desarrollo de la provincia.

Mediano plazo

Incrementar el volumen de ventas aplicando estrategias de mercadotecnia basadas en el apoyo al punto de venta y así incrementar utilidad para la empresa. Desarrollar un sistema de coordinación entre las distintas empresas involucradas y promover la concertación sobre políticas del sector del calzado (Competencia desleal, plazos exagerados de pago). Contribuir a la conservación del medioambiente realizando un estudio de impacto sobre este ámbito dentro de la producción.

Largo plazo

Definir al Ecuador como una oferta de calzado, atractiva en el mercado mundial, con valores y argumentos potenciales, de marca reconocida, que posicione a la organización de manera competitiva. Determinar cuáles deben ser las prioridades de necesidad a considerar en la realización de los programas y acciones de mercadotecnia.

2. MÉTODOS

El diseño de la investigación está referido a los aspectos estratégicos de la organización. La obtención de información se realiza a través de un diseño de fuente mixta, el “que alude a fuentes vivas y la información se recoge en su ambiente natural, pero también si la fuente



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

es documental” (Hurtado, 2008. p.153). La perspectiva de la investigación, se corresponde a un diseño cuantitativo descriptivo trasversal, pues “hace referencia al estudio de un evento actual y en un único momento del tiempo” (Hurtado, 2008. p. 155).

Las técnicas están asociadas con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, en este caso se emplearon: encuestas, entrevistas, revisión documental y la observación participante. Todo esto para ser procesado mediante herramientas de estadística descriptiva y también herramientas cualitativas como la categorización de información y la triangulación de información

Para el estudio de los componentes de la herramienta de gestión planteada para la empresa de calzado MELAN, se procedió a efectuar: un análisis de factores internos y externos con lo que se operacionaliza las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, para con ello, determinar a través de ponderaciones y comparaciones con datos del sector, objetivos estratégicos que permiten el desarrollo de las perspectivas que integran el cuadro de mando integral: financiera, cliente, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento; finalmente, se plantea el cuadro de iniciativas para lograr las metas en la organización estudiada; los resultados que obtenidos de los planteamientos se derivan de las encuestas aplicadas a los stakeholders.

3. RESULTADOS

Cuadro 1. Matriz del perfil de factores externos

Claves de éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Económico			
Ingreso per cápita	0,04	1	0,04
Importaciones	0,03	1	0,03
Tasa activa de interés	0,05	3	0,15
Costo de mano de obra	0,05	3	0,15
Inflación	0,05	1	0,05
Político - legal			
Políticas tributarias	0,02	3	0,06



Leyes laborales	0,04	3	0,12
Inestabilidad política	0,05	2	0,1
Tratados de libre comercio	0,05	2	0,1
Seguridad jurídica internacional	0,03	1	0,03
Social			
Influencia social	0,05	4	0,2
Moda	0,04	3	0,12
Subculturas	0,05	4	0,2
Cultura de consumo (hedonista)	0,04	3	0,12
Influencia de grupos de referencia	0,05	4	0,2
Tecnológico			0
Internet	0,05	4	0,2
Automatización industrial	0,04	4	0,16
Automatización informática	0,05	3	0,15
Telecomunicaciones	0,04	3	0,12
Procesos administrativos	0,05	3	0,15
Geográfico			
Localización	0,04	3	0,12
Sistemas viales	0,05	3	0,15
Concentración de recursos	0,04	3	0,12
	1		2,84

Fuente: Encuestas

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Capacidad directiva			
Liderazgo	0,05	4	0,2
Procesos logísticos	0,04	2	0,08
Aplicación de mercadotecnia estratégica	0,05	1	0,05
Herramientas de seguimiento de estrategias	0,04	2	0,08
Administración de recursos humanos	0,04	1	0,04
Capacidad competitiva			
Campañas de comunicación	0,04	2	0,08
Producto	0,04	4	0,16
Imagen corporativa	0,02	4	0,08
Posicionamiento de marca	0,05	2	0,1
Capacidad de adaptación o respuesta	0,04	3	0,12
Capacidad financiera			
Acceso a fuentes de financiamiento	0,04	1	0,04
Rotación de cartera	0,03	2	0,06
Rentabilidad	0,05	1	0,05



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

Liquidez	0,05	2	0,1
Endeudamiento	0,04	2	0,08
Capacidad tecnológica			
Maquinaria	0,04	3	0,12
Control de inventarios	0,03	2	0,06
Sistemas de información	0,04	2	0,08
Procesos productivos	0,04	3	0,12
Investigación y Desarrollo	0,04	2	0,08
Capacidad de talento humano			
Personal capacitado	0,05	2	0,1
Clima laboral	0,04	2	0,08
Seguridad industrial	0,04	2	0,08
Posición en la curva de experiencia	0,04	3	0,12
Servicio al cliente	0,02	3	0,06
	1		2,22

Fuente: Entrevistas

Fortalezas. Procesos productivos, Posición en la curva de experiencia, Servicio al cliente Liderazgo, Capacidad de Adaptación o respuesta, Corporativa, Maquinaria, Producto, Imagen.

Debilidades. Posicionamiento de marca, Campañas de Comunicación, Liquidez, Administración de recursos humanos, Procesos Logísticos, Aplicación del Marketing estratégico, Herramientas de seguimiento de estrategias, Endeudamiento, Acceso a fuentes de financiamiento, Rotación de Cartera, Rentabilidad, Sistemas de Información, Investigación y Desarrollo, Control de inventarios, Rentabilidad, Sistemas de Información, Investigación y Desarrollo, Personal capacitado, Clima Laboral, Seguridad industrial.

Los resultados del análisis FODA se muestran en el gráfico 1 en donde se operacionalizan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para determinar objetivos y estrategias para la empresa MELAN; y, a la identificación de las perspectivas que integran el cuadro de mando integral.



<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNO</p>	<p>FORTALEZAS F1- Liderazgo F2- Capacidad de Adaptación o respuesta F3- Producto F4- Imagen Corporativa F5- Procesos productivos F6- Maquinaria F7- Posición en la curva de experiencia F8- Servicio al cliente</p>	<p>DEBILIDADES D1- Herramientas de seguimiento de estrategias D2- Administración de recursos humanos D3- Procesos Logísticos D4- Aplicación del Marketing estratégico D5- Posicionamiento de marca D6- Campañas de Comunicación D7- Liquidez D8- Acceso a fuentes de financiamiento D9- Rotación de Cartera D10- Rentabilidad D11- Sistemas de Información D12- Investigación y desarrollo</p>
<p>OPORTUNIDADES O1- Influencia Social O2- Moda O3- Subculturas O4- Cultura de consumo (hedonista) O5- Ingreso perca pita O6- Inestabilidad Política O7- Tratados de libre comercio O8- Seguridad jurídica internacional O9- Internet O10- Automatización Industrial O11- Automatización Informática O12- Telecomunicaciones</p>	<p>O10-F5 PRODUCIR OPTIMIZANDO RECURSOS</p> <p>O13-F8 INCREMENTAR LA TASA DE SATISFACCIÓN AL CONSUMIDOR MEDIANTE LA CAPACITACIÓN A VENDEDORES</p>	<p>O11-D11ADECUACION DE LA PLATAFORMA DE INFORMACIÓN</p> <p>O13-D16 IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SSO</p> <p>O13-D14 INSTALAR UN PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN.</p> <p>O1, O2, O3, O4-D5 MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LA MARCA Y ADAPTARLA AL CLIENTE</p> <p>O11, O12-D3 MEJORAR TIEMPOS DE ENTREGA</p>
<p>AMENAZAS A1- Importaciones A2- Tasa activa de interés A3- Costo de mano de obra A4- Inflación A5- Políticas tributarias A6- Leyes Laborales</p>		<p>A6-D15 MEJORAR EL CLIMA LABORAL</p>

Gráfico 1: Operacionalización de factores internos y externos

Fuente: Elaboración propia



Nueva Misión.

Producir y comercializar calzado con procesos orientados hacia ISO 9001-2008, para cadenas y tiendas del país, la empresa procura una cultura de calidad y Responsabilidad Social, con personal altamente calificados, llegando consumidor con una garantía de calidad.

Nueva Visión.

Producir y comercializar calzado de dama, niño y bebe, para grandes cadenas y tiendas de todo el país, con certificación ISO 9001-2015. Será una empresa joven en el mercado con una marca altamente posicionada, con procesos de producción automatizados, impulsando el trabajo en equipo y el trato serio y puntual con los clientes de la organización.

Determinación de las perspectivas

En este proceso inicia el Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera (Accionistas)

¿Qué objetivos financieros se deben lograr para ser exitoso?

El principal interés del propietario de la empresa es el rendimiento de la misma y de productividad, para tener información exacta se usara los siguientes indicadores:

- Crecimiento en ventas (08%)
- Margen bruto en ventas (21%)
- Roa (3,5)
- Roe (8)

Perspectiva del Cliente



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

¿Qué necesidades de los clientes se deben atender para tener éxito? Constituyendo en el factor más importante dentro de la empresa, para esta perspectiva se ha usado los siguientes indicadores y estándares:

- Tasa de recompra
- Notoriedad
 1. Espontanea (40%)
 2. Total (60%)
 3. Top of mind (0.5%)
- Purchase Funnel
 1. Experimenta (30%)
 2. Frecuenta (16%)
 3. Prefiere (18%)
- Quejas del cliente intermediario

Perspectiva de Procesos Internos

¿Qué procesos deben ser excelentes?

La identificación de procesos de riesgo, los de cuello de botella y los que constituyen el verdadero valor deben ser muy tomados en cuenta en todas las áreas estudiadas por esta perspectiva, construir la marca, realizar la venta, entregar el producto y servir al cliente; los indicadores para el control de esta perspectiva son los siguientes:

- Calidad de atención y servicio (95%)
- Satisfacción del cliente intermediario (90%)
- Tasas de producción (350 pares)
- periodo medio de entrega (22 días)



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

- Quejas del cliente (10%)
- Mapa perceptual (si existe)
- Eficiencia (4,41%)
- periodo medio de producción (20 días)
- Rotación de inventario (9 veces)

Perspectiva de Aprendizaje

¿Cómo debe la organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Se indica los recursos claves para aplicar innovación y mejorar los procesos y resultados; la capacidad del personal, la infraestructura tecnológica y el clima para la acción. Se presenta a continuación los indicadores intervinientes:

- Test postinducción y capacitación. (65%)
- Clima laboral (249 puntos)
- Disponibilidad y uso de la información (70%)
- Días sin lesiones (120 días)

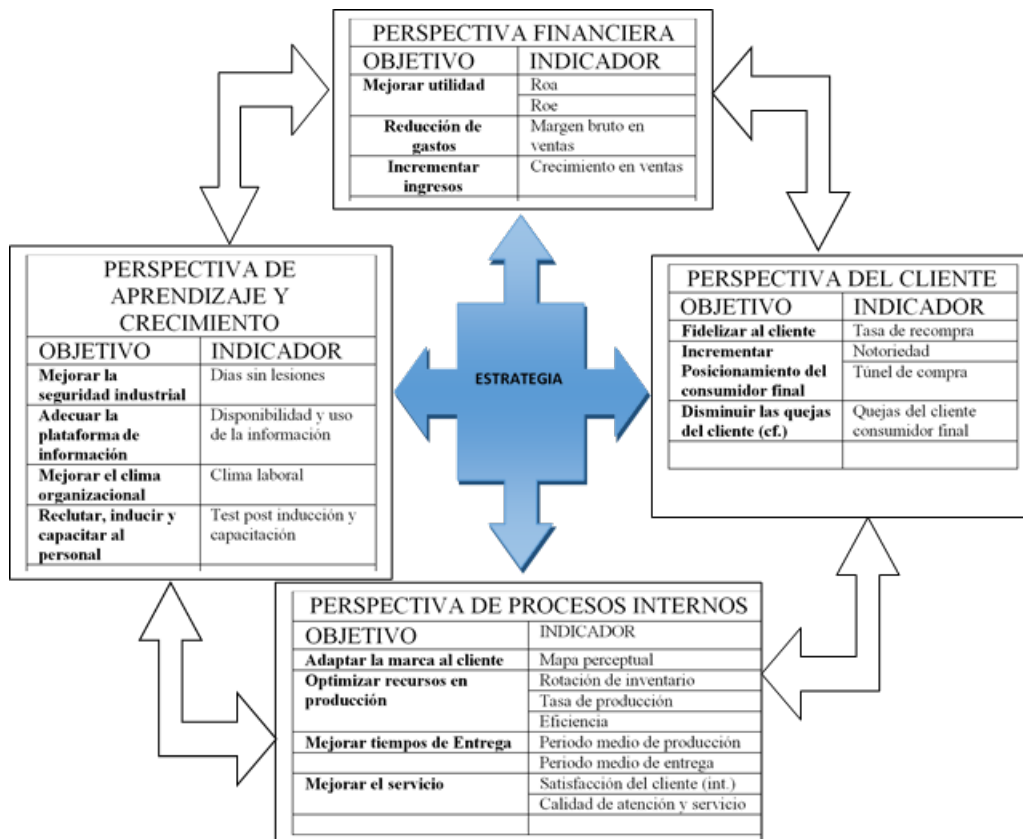


Gráfico 2: Perspectivas, indicadores y objetivo

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Cuantificación de las metas para los indicadores estratégicos

En este proceso se debe tomar en cuenta la realidad de la empresa y los estándares del sector industrial, en el que se desenvuelve, la empresa sobre la base de eso se trazará las metas; si el indicador está por debajo del promedio lo conveniente es como primer paso igualarlo para después pensar en superar a este, pero después de la primera retroalimentación.

Tabla N° 3 Cuantificación de metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADOS	MEDIDA		
		ULTIMA EVALUACIÓN	ESTÁNDAR	META
FINANCIERO				
Mejorar utilidad	Roa	2%	3,5%	3,5%
	Roe	5%	8%	8%



Reducción de gastos	Margen bruto en ventas	20%	30%	30%
Incrementar ingresos	Crecimiento en ventas	2%	15%	15%
CLIENTE				
Fidelizar al cliente	Tasa de recompra	19,25%	10%	10%
Incrementar Posicionamiento del consumidor final	Notoriedad	Esponanea	21%	45%
		Total	21%	50%
		Top of Mind	3%	10%
	Purchase Funnel	Experimenta	19%	40%
		Frecuenta	18%	20%
	Prefiere	14%	15%	
Mejorar la satisfacción del cliente	Quejas del cliente (cf.)	6%	10%	
PROCESOS				
Adaptar la marca al cliente	Mapa perceptual	No existe	Se ha evaluado	Se ha evaluado
Optimizar recursos en producción	Rotación de inventario	15 v	9v	9v
	Tasa de producción	270 u/mes	350 u/mes	350 u/mes
	Eficiencia	26%	44,41%	44,41%
Mejorar tiempos de Entrega	Periodo medio de producción	30 días	20 días	20 días
	Periodo medio de entrega	38 días	22 días	22 días
Mejorar el servicio	Satisfacción del cliente (int.)	85,07%	90%	90%
	Calidad de atención y servicio	52%	95%	95%
APRENDIZAJE				
Mejorar la seguridad industrial	Días sin lesiones	32 días	160 días	160 días
Adecuar la plataforma de información	Disponibilidad y uso de la información	No existe	regular	Regular
Mejorar el clima organizacional	Clima laboral	92 puntos	>148	149
Reclutar, inducir y capacitar al personal	Test postinducción y capacitación	No existe	70/100	70/100

Fuente: Encuestas



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	INDICADORES	BASE	META	INICIATIVA		
	Mejorar Rentabilidad	Roa	2%	3,5%	• Costos ABC		
		Roe	5%	8%			
	Reducción de gastos	Margen bruto en ventas	20%	30%			
		Incrementar ingresos	Crecimiento en ventas	2%	15%	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Posicionamiento. • Plan de comunicación. 	
		Fidelizar al cliente	Tasa de recompra	19,25%	10%		
	Incrementar Posicionamiento del consumidor final	del	Notoriedad	Esponanea	21%		45%
				Total	21%		50%
				Top of Mind	3%		10%
	Purchase Funnel	Experimenta	19%	40%			
		Frecuenta	18%	20%			
Prefiere		14%	15%				
Mejorar la satisfacción del cliente	Quejas del cliente (cf.)	6%	10%	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Logística interna y Externa (de la distribución). 			
Adaptar la marca al cliente	Mapa perceptual	0	1				
Optimizar recursos en producción	Rotación de inventario	15 v	9v				
	Tasa de producción	270 u/mes	350 u/mes				
	Eficiencia	26%	44,41%				
Mejorar tiempos de Entrega	Periodo medio de producción	30 días	20 días				
	Periodo medio de entrega	38 días	22 días				
Mejorar el servicio	Satisfacción del cliente (int.)	85,07%	90%				
	Calidad de atención y servicio	52%	95%				
Mejorar la seguridad industrial	Días sin lesiones	32 días	160 días	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación sobre cargo (Producción, ventas). • Plan de Inducción al cargo (Producción). • Creación de un sistema de información (E/S). 			
Adecuar la plataforma de información	Disponibilidad y uso de la información	No existe	regular				
Mejorar el clima organizacional	Clima laboral	92 puntos	>148				
Reclutar, inducir y capacitar al personal	Test postinducción y capacitación	0/100	70/100				

Gráfico 3: Asignación de Iniciativas para alcanzar las metas

0 **Fuente:** Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

4. CONCLUSIONES

La empresa de calzado MELANS tiene un índice de posicionamiento bajo. Esta es una empresa joven en el mercado que ha podido sobrevivir debido a que su producto es de alta calidad y de precio razonable. Su despreocupación por la imagen de su producto en la mente del consumidor hace que este se confunda y no distinga entre marca y nombre de la empresa.

La empresa de calzado MELANS cuenta con un plan estratégico y planes operativos pero no con una herramienta de control y seguimiento consolidado como es el cuadro de mando integral; por la falta de este sus índices financieros y no financieros se encuentran dispersos y por ende debajo del estándar requerido.



5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (2013). Control 2.0. Una perspectiva del control de gestión menos financiera y más cualitativa. Editorial Profit. Barcelona.
- Ballarín, E., Grandes, M. y Rosanas J (2014). Sistemas de Planificación y Control BSC. Editorial Desclée de Brouwer. 2da. Edición.
- Barrio Cueva, J. (2004). Cuadro de Mando Integral. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de http://www.uned.es/113016/archivos/management_documents/Cuadro_Integral_Mando_2004.pdf
- Busco, C., & Quattrone, P. 2015. Exploring how the Balanced Scorecard engages and unfolds: Articulating the visual power of accounting inscriptions. *Contemporary Accounting Research* 32 (3): 1236- 1262.
- Cazar Almache, F. (2014, Pag. 115). Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Construcción y Fiscalización de la Empresa ETAPA EP. Obtenido de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=lAmAVq61Leyh8wfVrbyACg&gws_rd=ssl#q=Dise%C3%B1o+de+un+Cuadro+de+mando+integral+para+el+departamento+de+construcci%C3%B3n+y+fiscalizaci%C3%B3n+de+la+empresa+ETAPA+EP
- Colina, E. (Febrero de 2014). modelo de la gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva del cuadro de mando integral. Recuperado el 7 de Octubre de 2015, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1048/Ecolina%20.pdf;jsessionid=149AE3F250176A9AF9256C19E7E53329?sequence=1>
- Cooper, D.J., and M. Ezzamel. 2013. Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society* 38 (4): 288-313.
- Cruz Medina, I. (Septiembre de 2013). Importancia de la calidad del Servicio al Cliente. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>



Análisis Financiero en PYMES del sector calzado, un estudio con enfoque de control de gestión: caso empresa de calzado MELANS

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 516-539. ISSN 1390-9304

- Fernández, A. (Marzo de 2011). Balanced Scorecard. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIR_TUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2011/EL%20BALANCED%20SCORECARD%20-%20AYUDANDO%20A%20IMPLANTAR%20LA%20ESTRATEGIA.pdf
- Kotler, P. (2013). *Mercadotecnia* (14th ed.). México: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Dirección de Marketing, análisis, planeación, implementación y control* (12th ed.). México: Prentice-Hall.
- Murthy, V. and J. Mouritsen. (2011). The performance of intellectual capital: Mobilising relationships between intellectual and financial capital in a bank, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 24 (5): 622 – 646.
- Muñiz, L. (2009) " *Ingeniería Industrial*", Novena Edición, Editorial Alfa omega S.A, Chapultepec – México
- Norton, D., & Kaplan, R. (2008). *Cuadro de Mando Integral* (4ta ed.). España: Gestión 2000.
- Nascimento, A (2015) *Aspectos de Ensino da Contabilidade Gerencial na América Latina*.
- O'Dwyer, B. (2011). The Case of Sustainability Assurance: Constructing a New Assurance Service. *Contemporary Accounting Research* 28 (4): 1230–1266