

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas

**CONTRIBUCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL A LA
PEQUEÑA AGROINDUSTRIA CASO EMPRESA AGROINDUSTRIA
MARGARETH PROVINCIA DE CELENDIN - 2017**

Bach. Fiorelita Margareth, Briones Rodríguez

Bach. Tania, Hoyos Fernández

Asesor:

Econ. Nelson Demetrio Mendo Chávez

Cajamarca – Perú

Octubre – 2018

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas

**CONTRIBUCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL A
LA PEQUEÑA AGROINDUSTRIA CASO EMPRESA
AGROINDUSTRIA MARGARETH PROVINCIA DE CELENDIN -
2017**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para
optar el Título Profesional de Contabilidad y Finanzas**

Bach. Fiorelita Margareth, Briones Rodríguez

Bach. Tania, Hoyos Fernández

Asesor:

Econ. Nelson Demetrio Mendo Chávez

Cajamarca – Perú

Octubre – 2018

COPYRIGHT © 2018 by
FIORELITA BRIONES RODRÍGUEZ
TANIA HOYOS FERNÁNDEZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD Y FINANZAS

CONTRIBUCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL A LA PEQUEÑA
AGROINDUSTRIA CASO EMPRESA AGROINDUSTRIA MARGARETH PROVINCIA
DE CELENDIN - 2017

Presidente: CPC. Sheila Janet Cárdenas Mendo

Secretario: Eco. David Boñon Díaz

Vocal - Asesor: Eco. Nelson Demetrio Mendo Chávez

DEDICATORIAS

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y lograr mis objetivos, además de su infinita misericordia y amor.

A mis Padres.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mi pequeña hija Ana Karolina

Motor y motivo de cada uno de mis días, mi mejor ejemplo de lucha constante.

Tania

Esta tesis está dedicada a la memoria de mi padre José Abdilón Rodríguez Chávez, quién con sus sabios consejos me inculco a ser una persona perseverante, para alcanzar mis metas trazadas, a no rendirme ante un impase en el camino.

Margareth

AGRADECIMIENTOS

- A nuestros maestros y a los grandes profesionales que en nuestra vida hemos conocido y que han guiado nuestro camino para llegar a ser buenos profesionales.
- A nuestros padres por su paciencia, apoyo y fe con las que he logrado que cada día pueda lograr ser un mejor profesional, a nuestros hermanos de quienes hemos recibido los consejos, siendo nuestra guía en cada decisión.
- Así también expresar nuestro más grande y sincero agradecimiento al Mg. Nelson Mendo, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

La presente investigación titulada: “Contribución de un Sistema de Gestión Empresarial a la Pequeña Agroindustria Caso Empresa Agroindustria Margareth Provincia De Celendín – 2017” pretende contribuir con el análisis de un sistema integral para la gestión, que contribuya al logro de mejores resultados y eficiencia en el rubro de agroindustria; para ello se analiza un caso en específico, cuya delimitación espacial ha sido el distrito de Celendín, provincia del mismo nombre en la región Cajamarca.

Las empresas dedicadas a la agroindustria están cambiando a nivel mundial por lo que no solo presentan nuevas oportunidades, sino también nuevos desafíos para las localidades en busca de crecimiento y desarrollo; por ello nuestro objetivo lo planteamos sobre el análisis de la contribución de un sistema de gestión empresarial en los procesos críticos de las pequeñas agroindustrias que les impide mejorar su performance y su dirección.

Se utiliza el método no-experimental, de tipo descriptivo, explicativo y a través de la observación de los resultados llegar a la conclusión de que efectivamente, un sistema de gestión contribuye en el desempeño de la pequeña agroindustria de cacao (chocolate para taza), pudiendo aplicar dicha herramienta en otras realidades similares en nuestra región y poder enfrentar múltiples retos para lograr objetivos comunes.

Los resultados alcanzados nos permiten resaltar la importancia de establecer un orden (sistema) en la información para la gestión de la empresa a través del Cuadro de Mando Integral – CMI, contextualizado esta herramienta de gestión a la empresa Agroindustrias Margaret, unidad de estudio, nos permite mejorar los procesos de toma de decisiones de manera oportuna que contribuye a mejores resultados y crecimiento de la empresa.

Palabras claves: Cuadro de mando Integral, gestión empresarial, agroindustria.

Abstract:

The current research entitled: “Contributions of a business management system to the management of the small cocoa agroindustry in the Celendin district 2017”, it intend to contribute to the analysis of an integral system for management, which contributes to achieving better results and efficiency in the agro-industry sector; for this, a specific case is analyzed, whose spacial delimitation has been the district of Celendin, which province of the same name in the Cajamarca región.

The companies dedidcated to the agro- industry are changing worldwide so they don't only present new opportunities but also new challenges for the places in search of growth and development; for this reason our objectives are proposed on analysis of the contibution of a business management system in the critical processes of the small agroindustrial that prevents them from improving their performance and direction.

The non-experimental method is used, descriptive and explanatory kind, and through the observation of the results, it is concluded that a management system effectively contributes to the performance of the small cocoa agro-industry (hot chocolate in a cup), being able to apply this tool in other similar realities in our region and to be able to face multiple challenges to achieve common objectives.

It is hoped that the research and the results that have been arrived at will serve as input for future research

Keywords: Balanced Scorecard, business management, agroindustry

ÍNDICE

DEDICATORIAS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	vii
Abstract:.....	viii
ÍNDICE	ix
Lista de Tablas	xi
Lista de Gráficos	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Descripción de la realidad problemática	2
1.3 Formulación del problema	3
1.4 Justificación del problema.....	3
1.5 Objetivos	5
1.6 Hipótesis.....	5
II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes teóricos.....	7
2.2 Marco teórico	8
2.3 Marco conceptual	26
III. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	28
3.1 Tipo de investigación.	28
3.2 Diseño de investigación.	28
3.3 Área de investigación.....	28
3.4 Población.....	28
3.5 Muestra.....	28
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	29
3.8 Interpretación de datos	29
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
5.1 Conclusiones	40
5.2 Recomendaciones.....	41

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS.....	44

Lista de Tablas

N°	Título de la Tabla	Pag.
01	Indicadores de los objetivos financieros	15
02	Sistemas Estratégicos de Gestión Cuadro comparativo	26
03	Resultados financieros de la empresa	31
04	Resultados de la perspectiva financiera de la empresa	33
05	Resultados de la perspectiva de los clientes	33
06	Resultados de la perspectiva de procesos internos	34
07	Resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	34

Lista de Gráficos

N°	Título de la Gráfico	Pag.
01	Mapa estratégico para el análisis de la empresa	32

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La agroindustria forma parte y representa uno de los procesos finales del agronegocio, incluye para su dinámica a proveedores de insumos, para este caso de cacao, además de distribuidores.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO en el año 1970, define por primera vez al sector agroindustrial como el subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas. Para el 2013 la producción mundial de cacao bordeó los 3.9 millones de toneladas, marcando un hito en la producción de cacao para la agroindustria (FAO, 2017).

Las exportaciones de cacao en países de América latina y el Caribe como Ecuador, Perú, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Jamaica, Trinidad y Tobago, etc., muestran características distintas de cacao, apreciadas por su aroma y sabor. Este cacao se denomina en Europa cacao fino y en Estados Unidos cacao de aroma; proviene de las variedades Criolla y Trinitaria; posee aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta; y fluctúa entre 5% y el 8% de la producción mundial (Minagri, 2016).

La cadena de producción del cacao tiene dos variantes sustantivas: el modelo tradicional, practicado por la mayoría de los agricultores, con y sin cooperativas, y el modelo ACP que se fundamenta en cinco componentes de la modernidad: agronegocios, financiero, tecnológico, trazabilidad y comercialización (Morales, 2015).

Por su parte Michael Porter (2010) mencionó que *“la dificultad que tienen las empresas para alcanzar el desarrollo es debido a la baja competitividad entre ellas”*. Por esta razón, es necesario la implementación de modelos de gestión para optimizar los recursos y procesos.

En el documento escrito por FENAPI (2005) sobre “El Análisis de la Competitividad de las Empresas” establece como parte de sus conclusiones “*la existencia de problemas en la gestión administrativa de los procesos de las MYPE*”.

En ese contexto es necesario que las pequeñas empresas agroindustriales, implementen modelos de gestión acorde a su realidad; nuestro estudio está principalmente centrado en la pequeña empresa agroindustrial de cacao, puesto que al finalizar dicho estudio facilitaremos algunos alcances para la gestión de empresas del mismo rubro.

1.2 Descripción de la realidad problemática

En la investigación factores que limitan el crecimiento de la micro y pequeña empresas en el Perú, auspiciado por CENTRUM Católica; al analizar dichos factores, estos son agrupados en factores relacionados con la parte administrativa, operativa, estratégica, relacionados con el contexto externo y los factores personales.

En los casos de estudio analizados en la micro y pequeña empresa, el estudio reporta que en su mayoría son de tipo familiar, por lo que el titular gerente en la mayoría de empresas no cuenta con una preparación y capacitación según las necesidades de crecimiento de la empresa a cargo; por lo que se muestra un alto déficit en profesionalización en el direccionamiento de las mismas (Avolio y otros, 2017).

Los factores administrativos que limitan a las empresas, están relacionados con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y deficiencias en el acceso a capacitación especializada. El empresario busca obtener utilidades inmediatas sin hacer acciones de planificación.

Los factores operativos o de corto plazo que limitan su crecimiento de la micro y pequeña empresa, está en la deficiencia en el mercadeo, determinación de precios, calidad en la producción y registro de inventarios.

Entre los factores estratégicos, donde se muestra la mayor deficiencia de la micro y pequeña empresa, se muestra el acceso a capital (a costos bajos), planeamiento, desarrollo de la investigación y manejo de información para conocimiento de mercados.

Los factores externos que mayormente influye en el crecimiento de la micro y pequeña empresa, es la corrupción, la informalidad y los avances en tecnología.

En la categoría personal del empresario, siendo también un aspecto sumamente importante, está la motivación desde el inicio del negocio y que influye en el día a día de la empresa, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión de empresas y la experiencia.

Esta problemática presentada nos impulsa a investigar sobre el tema y la búsqueda de un sistema que contribuya en la dirección de la pequeña empresa del rubro agroindustria, actividad específica elaboración de pasta de cacao o chocolate para taza.

1.3 Formulación del problema

Enunciamos la investigación en la siguiente interrogante:

¿Cuál es el sistema de gestión que contribuye con la dirección de la pequeña agroindustria de cacao en la Provincia de Celendín, región de Cajamarca. 2017?

1.4 Justificación del problema

El cacao (*Theobroma cacao* L.) es una especie originaria de los bosques tropicales de América del Sur se produce en los afluentes del río Amazonas. La provincia de Celendín ha mantenido una estrecha relación comercial con las localidades de la región Amazonas, San Martín y La Libertad; el cacao es el insumo principal para la elaboración de chocolate para tasa, proceso que realiza las pequeñas empresa agroindustriales de cacao.

La investigación busca contribuir con la competitividad y la productividad para las empresas agroindustriales familiares, las mismas que son intensivas en mano de obra

calificada y especializada lo que tendrá incidencia además en el aspecto social y la provincia de Celendín, que es la localización de la empresa.

Las empresas pueden ser una importante fuente de empleo y distribución de los recursos en el país, especialmente en momentos en que los gobiernos tratan de ganar la batalla a la pobreza y la pobreza extrema, razón por la cual se les debe dar las condiciones necesarias para que logren mejorar su productividad y competitividad (Benavides, 2010).

Con industrias fortalecidas, se mejoran los ingresos de la población que está en el entorno y vinculada, se contribuye a reducir la pobreza y desigualdad, se mejora el empleo y sueldos reales, preocupación por la protección de los recursos naturales y los efectos socioculturales.

La contribución del sistema de gestión comprende la revisión de los procesos y el planteamiento de utilización de procedimientos, lo que repercutirá en la mejora de la empresa y se espera concretar el aporte a las pequeñas empresas de la actividad de agroindustria, especialmente dedicada a la elaboración de chocolate para taza desde el cacao.

Con la presente investigación se podrá conocer los procesos críticos de la empresa que dificultan su crecimiento y consolidar su desarrollo; se aportará con un sistema que facilite algunos procesos como el monitoreo y control asentando una base teórica en la ciencia del conocimiento y que servirá para empresas de otros sectores que deseen mejorar sus procedimientos de gestión.

El equipo investigador pretende aportar con nuevos conocimientos en el campo de la gestión empresarial y ser una referencia para otras investigaciones en el área.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

El objetivo de la presente investigación que busca evitar que se den resultados fuera del curso de acción delineados en la estrategia empresarial, se enuncia de la siguiente manera:

Proponer un sistema de gestión empresarial que contribuya con la dirección a la Pequeña Agroindustria Caso Empresa Agroindustria Margareth Provincia De Celendín – 2017”

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Analizar los puntos críticos en la gestión de la pequeña agroindustria de cacao en el distrito de Celendín.
- Establecer los componentes y procedimientos de un sistema de gestión empresarial en la pequeña agroindustria de cacao en la Provincia de Celendín. Caso Agroindustrias Margareth.

1.6 Hipótesis

Para la presente investigación se plantea la siguiente hipótesis.

“La aplicación del sistema de gestión Cuadro de Mando Integral – CMI, contribuye con la dirección de la pequeña agroindustria de cacao en el distrito de Celendín, región de Cajamarca. 2017”

1.6.1 Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Sistema de gestión empresarial: Cuadro de Mando Integral CMI	El Balance Scorecard (BSC) también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) se considera uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos tiempos. (Hernández, 2011).	Perspectiva Financiera	Incremento de las ventas (%)	Registro de Información financiera. Guía de entrevista a directivos de las empresas. Ficha documental
			Ingresos nuevos productos (%)	
			Incremento de los ingresos de los nuevos segmentos (%)	
			Rentabilidad de las ventas	
			Rentabilidad económica	
		Perspectiva del Cliente	Plazo medio de cobro (n° días)	
			Plazo medio de pago (n° días)	
			Plazo de almacenamiento (n° días)	
			Porcentaje deserción de clientes	
			Porcentaje de adhesión de nuevos clientes	
		Perspectiva de los procesos internos	Porcentaje de clientes satisfechos (encuesta)	
			Porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad	
			Porcentaje de nuevos clientes	
			Porcentaje de gastos en aprendizaje y crecimiento	
			Diagnóstico de las TIC <small>(Tecnologías de la información y las comunicaciones)</small>	
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Demoras en el servicio a clientes (%)			
	Devoluciones de ventas (%)			
	Antigüedad media de la plantilla			
	Encuesta del clima laboral			
			Ventas por coste laboral	
			Tasa cantidad de horas de formación del personal	

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes teóricos

Burgos Rodríguez (2009), en su tesis “Diseño de una metodología para la implementación de iniciativas de innovación en la agricultura familiar campesina” de la Universidad de Chile, concluye: “Es posible desarrollar mejoras en este proceso, en la medida en que se consideren en forma metódica y gradual los problemas territoriales previamente definidos, motivo por el cual es de vital importancia involucrar a los pequeños productores, mediante la formación de criterios y capacidades que les permitan concretar la creación y ejecución de acciones en forma colaborativa destinadas a la generación de una innovación con efecto de pertenencia e identidad a nivel regional o territorial”.

Mesias Cordova (2015), en su tesis “Impacto de la contabilidad medioambiental en el desarrollo sostenible de las pequeñas empresas pesqueras en la provincia de Pisco” concluye en una realidad para varios sectores donde se desempeñan las pequeñas empresas, cuyo desempeño es en una provincia.

“Las empresas pesqueras de la provincia de Pisco no aplican el sistema de gestión medioambiental. Las empresas pesqueras de la provincia de Pisco no tienen implementado en su totalidad en sus planes de trabajo, el sistema de contabilidad y auditoría medioambiental. La aplicación del sistema de costeo y presupuesto medioambiental impacta positivamente en la actividad ambiental”.

Castillo Galarcep (2015), en su tesis “Propuesta de un sistema de calidad total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales” en la Universidad Nacional de Piura, concluye: “Los costos de calidad constituyen una importante herramienta para la gestión de calidad y que permite expresar el problema de la calidad en el *lenguaje del dinero* que es utilizado en los altos niveles de dirección y resulta por tanto mayor impacto, esto facilita analizar la calidad como una inversión y demostrar hasta donde resulta errado que el incremento de la calidad trae aparejado un incremento de los costos”.

2.2 Marco teórico

Autores como Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que en la empresa “hay dos tipos de conocimiento: *El conocimiento explícito*, contenido en manuales y procedimientos, y *el conocimiento tácito*, adquirido solamente por la experiencia”. Este modelo permite relacionar el conocimiento tácito como el que posee el empresario y que adquiere durante toda la vida laboral, el cual representa el know how o conocimiento práctico.

Por ejemplo, el conocimiento que surge de la experiencia tiende a ser tácito, físico y subjetivo, mientras que el conocimiento racional suele ser explícito, metafísico y objetivo. Estos importantes autores destacan que el tipo de conocimiento que los estadounidenses aplican es el explícito, en tanto que los japoneses se centran en el tácito.

El conocimiento tácito representa el 90 por ciento del que se necesita para el know-how (saber-hacer) en un puesto de trabajo. Este se debe convertir en conocimiento explícito para su aprovechamiento posterior, a través de la divulgación en su gestión e incorporación en el aprendizaje personal (experticia, profesionalismo, pericia y técnica), así como el tiempo y los recursos que pertenecen a las empresas.

En la “era del conocimiento”, para la empresa, la unidad económica primaria de la economía es el conocimiento y no el dinero o la tecnología. Así, los empleados constituyen la riqueza más crítica de la organización.

2.2.1. Modelos de gestión

Los modelos de gestión de calidad total o modelos de excelencia surgen con la finalidad de conseguir un sistema de gestión que garantice la calidad de gestión y de resultados, incluyendo el disponer de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice los requisitos especificados de productos y servicios, pero además incluye la satisfacción del cliente, la gestión de todos los procesos de la empresa y la optimización de los recursos. Esa “excelencia” en la gestión debe conducir a unos resultados excelentes en el más amplio sentido del término, incluyendo la cuenta de resultados.

Existen modelos de excelencia desarrollados por diversos autores, aplicables a diferentes empresas y modelos definidos a medida por las propias empresas.

Los modelos más aceptados son: Malcolm Balgrige, Basado en el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos; Premio Deming premio Nacional a la Calidad de Japón; Modelo de la EFQM, modelo Europeo para la gestión de la Calidad, Normas ISO 9000, Modelo de Malcolm Baldrige (1986), Sistemas Estratégicos de Gestión (Balanced Scorecard, Tableau de Bord, Modelo de Cuadro Integral) .

2.2.2. Sistemas Estratégicos de Gestión

A. Tableau de Bord. (cuadro de mando)

El concepto de Mando parte de la idea de configurar un cuadro de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación.

Constituye el origen en cuanto a los sistemas de medición, fundamentado en la metodología promulgada por Rockart de los factores críticos de éxito.

El principal nexo de unión entre BSC y cuadro de mando o tableau de bord estriba en la medición. El BSC tiene como objeto final la correcta implantación de la estrategia a través de una disciplina de definición de objetivos, eficazmente relacionados y alineados en función de la misma. El tableau de bord o cuadro de mando entraría en escena a continuación, es decir, una vez definidos esos objetivos o Factores Críticos, el siguiente paso es la determinación de los indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño (Villalbi y otros, 2006).

B. Balanced Scorecard (BSC) - Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Balance Scorecard (BSC) también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) se considera uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos tiempos. Fue creado por S. Kaplan y David P. Norton.

Este modelo se basa en la traducción de la estrategia definida por la empresa, en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores que permiten crear a través de ellos unos planes de acción que unifican criterios de comportamiento a todos los miembros de la organización.

La Harvard Business Review ha calificado recientemente el BSC como uno de los enfoques de gestión empresarial más importantes e influyentes de los últimos 75 años y ha sido adoptado por más del 50 % de las mayores empresas norteamericanas, superando incluso las previsiones más optimistas publicadas por el Gartner Group en 1997.

El CMI de Maisel (1992) no sólo coincide con el de Kaplan y Norton en el nombre, sino también en la cantidad de perspectivas a partir de las que se debe medir la actividad de la empresa. En lugar de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, utiliza una perspectiva de recursos humanos en su modelo, lo que permite medir las innovaciones y también factores como la formación, desarrollo del producto, capacidades básicas y cultura empresarial. La diferencia entre el modelo de Kaplan y Norton y el de Maisel no es muy grande. El razonamiento de Maisel para usar una perspectiva del empleado separada de las otras es que la dirección debe prestar atención a medir la eficacia de una empresa y su gente.

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos.

El CMI mantiene el interés en la actuación a corto plazo (mediante la perspectiva financiera), pero además captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

Importancia del Cuadro de Mando Integral

La presión por conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de los procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo de mercado. La contabilidad financiera informa que esos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios, aún en desmedro de los activos y su capacidad de creación de valor económico futuro. En otros términos, la maximización de resultados financieros a corto plazo, ya sea abusando de los clientes a través de altos precios o menores calidades de productos o servicios coloca a la empresa en una situación altamente vulnerable ante la competencia.

Las medidas financieras son indicadores de acciones pasadas, y como tales son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación organizados en cuatro perspectivas diferentes:

- **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se

relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

- **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
- **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos.

Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando.

a) La perspectiva financiera

Los objetivos financieros de la compañía constituyen el norte para la construcción del CMI, ya que ellos representan el objetivo a largo plazo de las organizaciones. En función de ellos deberían pautarse los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del CMI, de manera que cada una de las medidas seleccionadas sea un eslabón de relaciones causa-efecto formando una cadena que finaliza en los objetivos financieros. Esta vinculación implica que todas las estrategias se orienten para que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros (objetivo final).

Las medidas y objetivos estratégicos juegan así un doble papel, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

Es importante destacar que los objetivos financieros pueden no ser los mismos para todas las unidades de negocios. Del mismo modo difieren considerablemente de acuerdo a cada fase del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

- Los negocios en crecimiento están en la fase más temprana de su ciclo de vida. En esta etapa los objetivos financieros apuntan fundamentalmente al crecimiento de las ventas (a través de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios), manteniendo niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, la capacitación de sus empleados, el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
- En los negocios que se encuentran en la etapa de sostenimiento, en cambio, los objetivos financieros pondrán el énfasis en la rentabilidad del capital invertido, por lo que los indicadores tradicionales tales como rendimientos sobre las inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor añadido económico son representativos en esta etapa de las unidades de negocio.

- Finalmente, en su etapa madura, las empresas desean recolectar o cosechar el producto de sus inversiones, por lo que los objetivos financieros consisten en aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación, reduciéndose las necesidades de capital circulante. En esta etapa probablemente no haya gastos en investigación y desarrollo o ampliación de capacidades, dada la corta vida económica que le queda a la empresa en esta fase de su ciclo de vida.

No obstante, hay que considerar que los posicionamientos en los distintos momentos no son inmutables, así por ejemplo un repentino cambio tecnológico puede transformar un producto maduro en uno de gran potencial de crecimiento. Esto hace menester que los objetivos financieros sean revisados periódicamente a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

La gestión de riesgo

Al establecer los objetivos desde una perspectiva financiera, es menester incluir un objetivo adicional referido a la dimensión del riesgo de la estrategia. Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Este objetivo debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que el ente haya elegido.

Temas estratégicos

Para cada una de las estrategias (crecimiento, sostenimiento y recolección) existen a la vez tres temas financieros que las impulsan:

- crecimiento y diversificación de los ingresos: esto implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos mercados y clientes, cambiar la variedad de oferta de productos y servicios para que generen mayor valor añadido, cambiar los precios de dichos productos y servicios.
- reducción de los costos / mejoras de la productividad: puede obtenerse tratando de reducir los costos directos e indirectos de los productos y

servicios, compartiendo recursos comunes con otras unidades de negocios, etc.

- utilización de los activos / estrategia de inversión: supone intentar reducir el nivel de capital circulante necesario para un determinado volumen y diversidad del negocio, mejor utilización de los activos fijos.

El cuadro que se inserta a continuación resume los indicadores que actúan como inductores de los objetivos financieros en relación con los tres temas precedentes y para cada una de las estrategias del ente:

Tabla 01. Indicadores de los objetivos financieros

TEMAS ESTRATÉGICOS				
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/ mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategias de la unidad de negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. - Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos/ empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones (% de ventas) - I+D (% de ventas)
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Cuotas de cuentas y clientes seleccionados. - Venta cruzada - Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones - Rentabilidad de la línea de productos y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coste frente a competidores - Tasas de reducción de costes. - Gastos indirectos (porcentajes de ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios de capital circulantes (ciclo de maduración) - ROCE por categorías de activos clave - Tasas de utilización de los activos
	Recolección	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad de línea de producto. - Porcentaje de clientes no rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costes por unidad (por unidad de output, por transacción) 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodo de recuperación (Pay-back) - Throughput

Fuente: Landeros, 2007.

b) La perspectiva del Cliente

El CMI, desde esta perspectiva, identifica los segmentos de cliente y mercado en que las empresas han elegido competir y permite que se equiparen los indicadores claves sobre clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con estos segmentos seleccionados

En general los clientes, existentes y potenciales, tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos del producto y servicio. Un estudio de mercado que ponga de manifiesto los distintos segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, etc., será imprescindible a la hora en que la empresa deba delinear la estrategia que permita convertir esos segmentos en objetivos. El CMI debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado

Indicadores básicos

Considerando en particular la perspectiva “clientes”, los indicadores del cuadro de mando integral genéricamente deben brindar información sobre:

- **Cuota de mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, que realiza una unidad de negocio. Puede reflejarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.
- **Incremento de clientes:** Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocio. Puede expresarse en términos absolutos o relativos.
- **Retención de clientes:** Sigue la pista, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Puede también expresarse en términos absolutos o relativos
- **Satisfacción de clientes:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- **Rentabilidad de los clientes:** Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Este grupo de indicadores tiene para los autores una relación de causalidad.

Los resultados de estas medidas serán los que induzcan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

El indicador de la propuesta de valor.

Los indicadores descriptos son históricos, por lo que Kaplan y Norton estiman que será necesario además efectuar una propuesta de valor a los clientes que genéricamente puede sintetizarse en seleccionar objetivos y medidas relativos a tres ejes fundamentales:

- atributos del producto o servicio,
- relación con los clientes,
- imagen y prestigio.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden ofrecer a los segmentos de clientes seleccionados una propuesta de valor superior que permitirá a la empresa retener y ampliar sus negocios. Si bien cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral, casi todas las propuestas de valor incorporan indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.

c) La perspectiva del Proceso Interno

Para la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y de clientes.

Las empresas generalmente desarrollan los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno luego de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Por esa razón los objetivos de la perspectiva del proceso interno dependen de los definidos con anterioridad para clientes y accionistas.

Por lo general, las empresas diseñan sistemas de medición sobre los procesos ya existentes, centrando el control en las desviaciones producidas sobre los objetivos de resultados financieros deseados o siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales.

El CMI, en cambio, plantea definir una nueva cadena de procesos integrados (que deberán distinguirse de los de la competencia) y los objetivos e indicadores seleccionados para esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

La primera etapa la cumple el proceso de innovación, a través del cual se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales y se desarrollan nuevas soluciones para esas necesidades. Este es un proceso crítico, más importante que la excelencia de los procesos operativos, que han sido siempre el centro en la cadena interna de valor.

El proceso de innovación tiene dos componentes:

- Identificación del mercado: investigación para determinar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.
- Diseño y desarrollo del producto/servicio. En esta etapa, el grupo de I+D de la investigación realiza una investigación básica, para desarrollar productos y servicios nuevos; una investigación aplicada, para explotar la tecnología existente para productos y servicios de nueva generación; y esfuerzos de desarrollo, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

La escasa atención hacia los indicadores de la actuación de los procesos de diseño y desarrollo de productos se ha justificado por el hecho de que históricamente la mayor inversión fluía hacia los procesos operativos. Actualmente, el aumento de la importancia de la inversión en I+D, acrecentó la importancia de los indicadores al respecto. Sin embargo, en esta etapa sigue siendo difícil medir los rendimientos del proceso.

El proceso operativo, segundo en importancia en la cadena genérica de valor interno, cumple con la función de entregar productos y servicios existentes a clientes existentes. Este proceso fue siempre el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones.

Finalmente, el servicio de post-venta ofrece servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

d) La perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres.

Dentro del objetivo de aprendizaje y crecimiento se resaltan tres categorías principales de variables:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Las capacidades de los empleados

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo en los últimos años, ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Este cambio exige una recualificación de los empleados para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la empresa. Los tres indicadores claves sobre los empleados son:

- la satisfacción del empleado
- la retención del empleado
- la productividad del empleado

Dentro de estos parámetros, el objetivo de satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

Las capacidades de los sistemas de información

La motivación y la capacitación de los empleados, si bien son importantes para el logro de los objetivos del cliente y del proceso interno, no son suficientes, ya que en un entorno competitivo como el actual, los empleados, para ser eficaces, necesitarán sin duda de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos. Los indicadores relativos a la capacidad de los sistemas de información evalúan la disponibilidad de información relativa a las necesidades previstas. Por ejemplo algunos indicadores podrían ser:

- % de empleados que tratan con el público y que disponen acceso on-line a la información sobre clientes.
- % de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real

Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

El tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Aún un empleado que dispone de acceso a la información, dejará de contribuir al éxito de la organización si no se le concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Los indicadores representativos de la motivación y el poder de los empleados se refieren fundamentalmente a:

- Indicadores de sugerencias por parte de los empleados (efectuadas y puestas en práctica)
- Indicadores de mejoras
- Indicadores de coherencia de los objetivos individuales y de la organización

➤ Indicadores de la actuación en equipo

La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia

Una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas ¿es suficiente para asegurar su éxito dentro de las organizaciones? Obviamente la respuesta es no. Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales a fin de conseguir un objetivo común. Este modo de empleo del cuadro de mando lo transforma en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, si son contruidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

Intentar comunicar la estrategia a través del cuadro de mando integral requiere tener en cuenta **tres principios**:

- Las relaciones causa - efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.
- Los inductores de actuación: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.

- La vinculación con las finanzas: deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

Estructura y Estrategia

Para la construcción de un cuadro de mando debe definirse adecuadamente la unidad organizativa. Existen empresas que desarrollan distintas unidades de negocios, por lo que es más sencillo construir cuadros de mando para cada una individualmente para luego integrarlos en el amplio marco corporativo. Un cuadro de mando corporativo exige una estrategia explícita de nivel corporativo que articula la teoría de la forma que la corporación añade valor a sus unidades de negocio estratégicos. Este valor añadido corporativo puede surgir de varias fuentes, incluyendo temas comunes a todas las unidades de negocios, servicios comparativos compartidos e interacciones y transacciones explícitas entre las unidades de negocio, que crean ventajas competitivas únicas en segmentos de mercado. Estos temas deberían ser explícitamente identificados y comunicados con un cuadro de mando corporativo y vinculados a los cuadros de mando de unidades de negocio.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión

Muchas empresas emplean indicadores financieros y no financieros como control de gestión y feed back. En general, los usan los directivos para controlar a los empleados de menor nivel.

El CMI pone énfasis en que el uso de indicadores financieros y no financieros debe ser para empleados de todos los niveles.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos y estrategias tangibles, que deben presentar un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Estos indicadores deben, también, estar equilibrados entre los de medición de resultados (del pasado) y los inductores que impulsan la actuación futura.

El CMI es un sistema de medición de las estrategias a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, a saber:

- ***Clarificar y traducir la VISIÓN y la estrategia:*** El proceso del CMI empieza cuando se intenta traducir la estrategia de una unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Estos serían los objetivos financieros (ej.: crecimiento del mercado, obtención de ingresos, etc.). Se debe ser explícito en la definición de los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir. Luego de los objetivos financieros y de clientes, se deben definir los objetivos e indicadores de los procesos internos. Aquí es importante destacar los procesos críticos, ya existentes o que se deban generar. Debe asignarse importancia relativa a los objetivos estratégicos los que, una vez consensuados, contribuyen a generar una responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos y permite contar con un marco organizativo para un conjunto de importantes procesos.
- ***Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:*** Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización. Esto sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar para que la estrategia de la organización tenga éxito.
- ***Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas:*** El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para generar el cambio de la organización. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio y si se alcanzan, transformarán la empresa. Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y

crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo el CMI contribuye a los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación.

- ***Aumentar el feed back y la formación estratégica:*** El Cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Utilizado de este modo, el cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

2.2.3 Discusión teórica

Bajo el sustento teórico de los modelos descritos anteriormente, se describe el proceso de aprendizaje propuesto, que consta de las siguientes actividades: captación de la información, consideración, reflexión, interpretación, evaluación, integración en los modelos mentales y/o memoria e implantación.

El modelo de negocio tradicional de las pequeñas agroindustrias es limitado competitivamente por el mayor número de debilidades que presenta frente a sus fortalezas (Fundación Entorno, 2015). Teniendo en cuenta las teorías se puede identificar siete debilidades, de las cuales seis están relacionadas con el empresario:

- ✓ Limitado capital de trabajo.
- ✓ Inadecuado manejo del pos cosecha.
- ✓ Falta de cultura financiera.
- ✓ Bajo nivel de capacitación técnica

- ✓ Ineficiente gestión de su unidad productiva.
- ✓ Informalidad en el proceso de acopio.

El contar con socios con experiencia comercial y financiera representa una ventaja para el modelo de negocio por un mayor acceso y aseguramiento de mercados y una mejor capacidad de apalancamiento o recepción de fondos, lo que igualmente impacta en una mayor rentabilidad del modelo.

La rentabilidad que percibe el empresario es fundamental para el éxito de la sostenibilidad del modelo; esto hace necesario reforzar la capacitación del productor en torno a las labores productivas y la inversión que se reflejan directamente en la productividad.

Tabla 02. Sistemas Estratégicos de Gestión Cuadro Comparativos

	CUADRO DE MANDO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
¿Qué es?	Instrumento de medición de los factores clave de éxito	Instrumento de gestión estratégica
Objetivos	Canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos	Articular la correcta implantación de la estrategia
Sistemas de medición	A través de indicadores financieros y, posteriormente, no financieros	A través de indicadores financieros y no financieros
Procesos de selección de indicadores	Sin un criterio definido a priori: intuición y experiencia	A través de un método estructurado basado en las relaciones causa-efecto vinculadas a las estrategia
Soportes del diseño	Carece de un mapa de trabajo para guiar el diseño del CM	Existe un mapa de trabajo para guiar la selección de indicadores: modelo de negocio que refleja interrelaciones entre sus diferentes componentes.
Enfoque	Parcial: no ofrece una visión de conjunto de la organización	Integrador: ofrece una visión de conjunto de la organización.

Fuente: Santos y Fidalgo, 2015

2.3 Marco conceptual

Aseguramiento de Calidad

Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos, prevenir, errores, reducir costos, ser competitivo satisfaciendo al cliente.

Calidad Total

Gestión de la administración empresarial centrada en la permanencia satisfacción de las expectativas del cliente. Su objetivo es satisfacer tanto el cliente externo como interno con la mejora continua y ser altamente competitivo.

Capital intelectual

El capital intelectual está relacionado con el proceso de creación y gestión del conocimiento empresarial, aplicado a la creación de valor económico de las organizaciones. En las organizaciones el capital intelectual está conformado por un conjunto de activos intangibles basados en el conocimiento, que no obstante no reflejarse bajo la contabilidad tradicional, genera valor o tiene el potencial para generarlo.

Incluye el conjunto de marcas, patentes, franquicias, ideas, experiencias y conocimientos capaces de diferenciar el valor contable del valor de mercado de las empresas.

Control de Calidad

Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos y su objetivo satisfacer las necesidades técnicas del producto.

Gestión del conocimiento

Dado su creciente peso del capital intelectual en las empresas del mundo actual, su gestión adquiere particular relevancia, y en virtud de su asociación con el proceso de creación y gestión del conocimiento, suelen emplearse indistintamente las expresiones gestión del capital intelectual o del conocimiento. En razón de ello se puede afirmar que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas conducentes a incrementar el capital intelectual en una organización.

El conocimiento tácito

Es un “conjunto de percepciones subjetivas, intuiciones, rituales, entendimientos que son difíciles de expresar de una forma semántica, auditiva o visual” (Byosiere, 1999).

III. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación.

El estudio que se ha planteado, reúne las condiciones metodológicas de una técnica “exploratoria”, comprende examinar un tema o problema de investigación poco estudiado.

3.2 Diseño de investigación.

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne las características de un estudio no experimental. Cuyo diseño metodológico es el transaccional debido a que se recolectaran datos en un solo momento y tiempo único.

Nuestro estudio no pretende manipular variables para analizar las consecuencias de esta acción. Se observa las variables en su contexto natural.

3.3 Área de investigación.

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación descriptiva.

3.4 Población

Seis (06) pequeñas empresas de chocolate para taza en el distrito de Celendín: La Shiliquita, el Gallego, Shilicolate, Choco Sol, Virgen del Carmen y San Isidro.

3.5 Muestra

Teniendo en cuenta que la población es seis empresas del rubro agroindustria de cacao (chocolate de taza); para la aplicación de instrumentos se toma a la empresa Agroindustrias Margareth con su marca de chocolate para taza “san Isidro”.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos, en la presente investigación se utilizará:

- ✓ Registros de información financiera.
- ✓ Guía de entrevista.
- ✓ Ficha documental.

3.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

a) Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos:

- ❖ Registros de información financiera,
- ❖ Entrevista a gerentes/directivos de la empresa.

b) Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.

3.8 Interpretación de datos

El procesamiento y análisis de la información, se afecta con el programa estadístico informático de mayor uso en las ciencias sociales como Excel.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Reseña de la empresa

Celendín es un lugar especial del Perú, a 2:30 horas de la capital de la región Cajamarca; la Provincia de Celendín es considerada como un pueblo mágico, con un pasado, una historia; donde el CHOCOLATE DE TAZA es un emblema tradicional de las mujeres SHILICAS, quienes trabajando de manera asociada aportan a su economía familiar, ofertando un producto de calidad. El chocolate Celendino es un producto natural y rico en grasa vegetal, hidratos de carbono, potasio, fosforo y proteínas con nutrientes indispensables para el organismo que son reguladores del metabolismo que proviene de las plantas de cacao del Marañón Andino (Omopampa, Lumbay, Coacabamba, Mapish, Tullpac, Chumuch – Cajamarca – Amazonas y la Libertad). Es así como las familias Celendinas tras generaciones se dedicaron a la producción de chocolate de taza, hoy conocida como pasta de cacao que son procesados de manera artesanal, conservando todo su aroma y sabor.

La costumbre de las familias Celendinas es disfrutar de una taza de chocolate en la mañana, a media tarde acompañada del sabroso queso y pan hecho en horno a leña; esta costumbre se ha transmitido de generación en generación y ha permitido juntar a las familias y amistades para compartir gratos momentos.

Luego de vivir una infancia rodeada de esta tradición familiar, reforzada por la formación universitaria; una hija de estas familias Celendinas impulsadas por las oportunidades de mercado, es que se constituye la empresa Agroindustria Margareth por su propietaria Fiorelita Margareth Briones Rodríguez dedicada a la producción y comercialización de pasta de cacao, en los inicios a familiares y amigos fueron los primeros clientes; en vista de la aceptación el producto comenzó a cruzar fronteras de la provincia a la región y luego se inició la comercialización en Lima.

La formación profesional aunado a la experiencia, permitió fortalecer a la empresa con el diseño de marca, etiqueta, empaque; y ahora se pretende implementar y mejorar

un sistema de gestión empresarial para optimizar los procesos con la finalidad de posicionarse en el mercado y obtener una mejor rentabilidad.

MISION:

Somos una organización que rescata la tradición ancestral en la taza de chocolate compartiendo calidez entre familias y amigos para disfrutar pasta de cacao 100% grasa vegetal y con un alto potencial de minerales y vitaminas que son saludables para nuestro consumidor en el ámbito nacional e internacional.

VISION:

Ser una organización líder en el mercado a nivel nacional e internacional de la elaboración de pasta de cacao

VALORES:

- Responsabilidad
- Lealtad
- Honestidad
- Trabajo en quipo

4.2. Diagnóstico

En este apartado desarrollamos lo planteado en el objetivo específico planteado sobre el análisis de los puntos críticos en la gestión de la pequeña agroindustria de cacao en el distrito de Celendín, en específico Agroindustria Margareth.

Analizando la información de los registros que mantiene la empresa; pues por su característica y condición tributaria no está obligada a una contabilidad completa, así mismo por su tamaño y características de sus clientes la empresa ha ingresado a ordenar sus registros con miras a contar con un información financiera para la toma de decisiones en su proceso de crecimiento que se evidencia en el incremento de ventas y de la utilidad neta, información reflejada en la tabla 03.

La empresa **Tabla 03**. Resultados financieros de la empresa

Descripción	Unidad de medida	2016	2017	Var %
Ventas	Soles	39600	44880	13.33
Costo de ventas	Soles	15900	18020	13.33
Utilidad Bruta	Soles	23700	26860	13.33
Gastos Administrativos	Soles	12865	13327	3.59
Utilidad Antes de impuestos e intereses	Soles	10835	13533	24.90
Utilidad Neta	Soles	10425	12732	22.13
Utilidad Neta	%	27%	29%	9.21
Activo Corriente	Soles	5300	10595	99.91
Activo No Corriente	Soles	935	1905	103.74
Nuevos Productos	Unidad	3	5	66.67
Nuevos segmentos	Segmento	1	2	100.00
Plazo promedio de cobranza	días	15	10	-33.33
Plaza promedio de pago	días	30	30	0.00
Plazo de almacenamiento	días	20	22	10.00

Fuente: Registros de la empresa, anexo 1,2.

La tabla 3, permite mostrar información consolidada extraída de los registros de la empresa en los períodos estudiados (2016 - 2017); de ello podemos resaltar el crecimiento de las ventas en 13%, la utilidad neta en 22.13%, el activo total en 100% en cuanto a lo más saltante en la parte financiera.

En cuanto a los nuevos productos, es importante precisar que en el año 2016 se contaba con:

- Molde tradicional, tableta de 1 libra.
- Molde tradicional, tableta de 1/2 libra.
- Molde tradicional, tableta de 1/4 libra.

Para el año 2017, además de los productos en molde tradicional señalado anteriormente, se incrementó a:

- Barra de chocolate de 200 gr.
- Pote de crema de 120 gr.

En cuanto a los segmentos de mercado, la empresa en el año 2016 centro su atención al mercado de Cajamarca, participando en ferias y eventos consigue invitación para

una gran ciudad como Lima, a través de familiares y amigos se coloca el producto. Por ello que en el indicador pasa de un segmento a dos segmentos.

El plazo promedio de cobranza a los clientes se ha reducido de 15 días a 10 días, lo que implica que la empresa cuente con mayor liquidez.

El plazo promedio de pago de las obligaciones, sobre todo en insumos y materia prima se ha mantenido en 30 días.

Respecto al plazo de almacenamiento de la materia prima (cacao), se mantiene en promedio en 20 días, por ser un producto perecible por lo mismo que el proceso debe ser en ese plazo para mantener el aroma y frescura del producto.

4.3. Mapa estratégico de la empresa

Para identificar las características en cada uno de los factores del CMI de la empresa, se tiene como punto de partida el mapa estratégico de la empresa con sus respectivos indicadores que marcan el proceso de análisis respectivo.

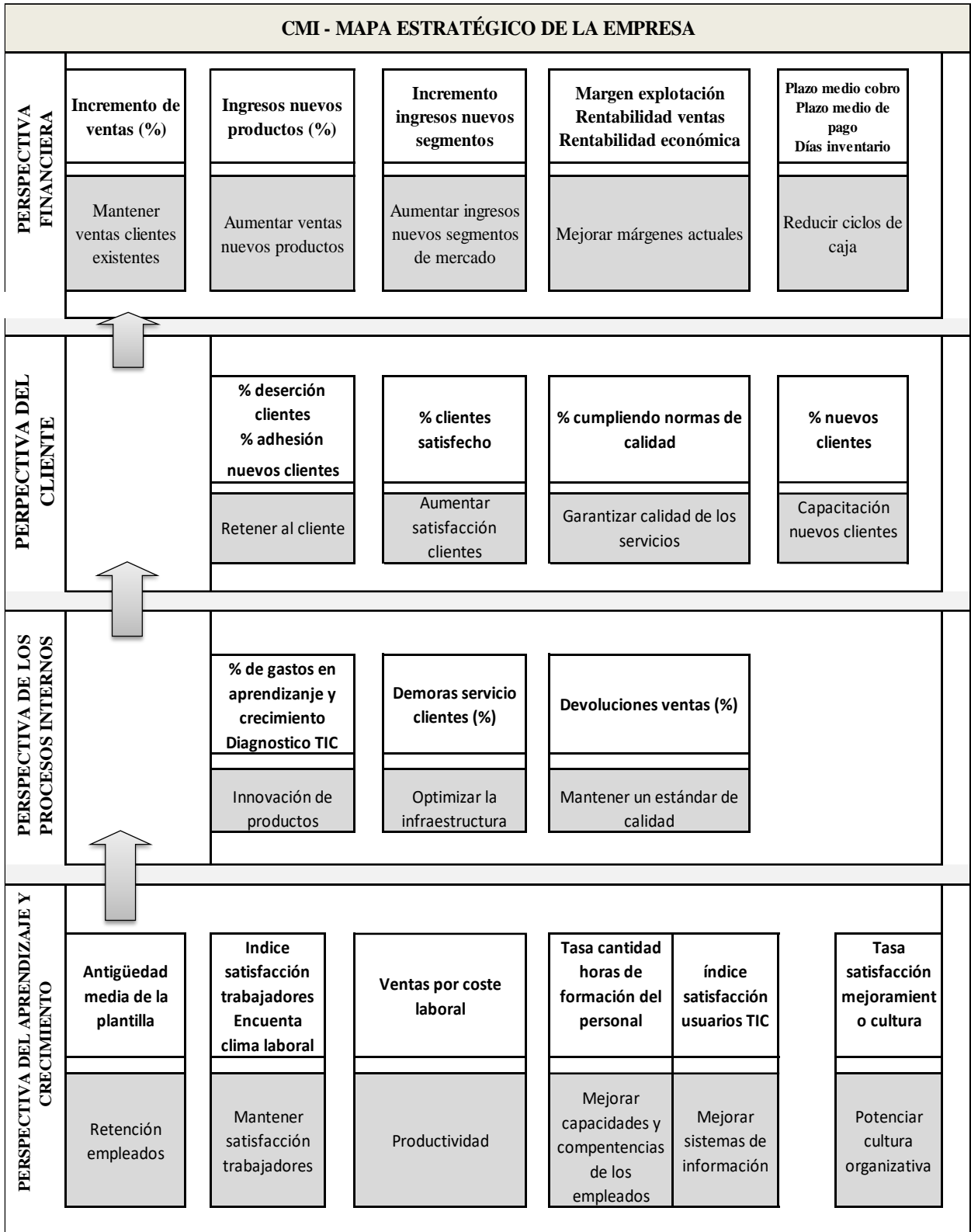


Gráfico 01. Mapa estratégico para el análisis de la empresa.

4.4. Resultados de la estructura del cuadro de mando integral

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera nos lleva a analizar información como niveles de ventas, nuevos productos, nuevos segmentos, rentabilidad sobre ventas, rentabilidad económica, rentabilidad financiera, cobros, pagos y almacenamiento.

Tabla 04. Resultados de la perspectiva financiera de la empresa

Objetivos estratégicos	Indicadores	2016	2017	Var %
Mantener las ventas a los clientes ya existentes	Incremento de las ventas (% en tabletas de 160 gr)	39600	44880	13.33
Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos	Ingresos nuevos productos (%) en nuevas presentaciones	3	5	66.7
Aumentar los ingresos procedentes de nuevos segmentos de mercado	Incremento de los ingresos de los nuevos segmentos (%) 1. Cajamarca / 2. Lima	1	2	100.0
Mejorar los márgenes actuales	Rentabilidad de las ventas (Utilidad Neta/ventas)*100	26.33	28.37	7.8
	ROI (Return on Investment) (Utilidad bruta / Activo total)*100	380.11	214.88	-43.5
	ROE (Return on Equity) (Utilidad Neta / Activo No Corriente)*100	1114.97	668.35	-40.1
Reducir los ciclos de caja	Plazo medio de cobro (nº días)	15	10	-33.3
	Plazo medio de pago (nº días)	30	30	0.0
	Plazo de almacenamiento (nº días)	20	22	10.0

Entre los años 2016 y 2017, la empresa ha incrementado sus ventas en un 13.33 %, influenciado por el ingreso a nuevos segmentos (Lima ciudad), nuevas presentaciones de los productos (barra y crema de cacao).

Los márgenes que ha presentado la empresa en los periodos de estudio, respecto a la rentabilidad de las ventas se ha mantenido en 59.85%; el retorno de la inversión ha disminuido en 43.5%; el retorno respecto a la utilidad también disminuyó en 40.1%.

En el proceso de reducción de los ciclos de caja, se logró el objetivo con el plazo promedio de cobro a los clientes en un 33%, el plazo medio de pago de las

obligaciones se ha mantenido en 30 días; mientras que el plazo de almacenamiento se incrementó ligeramente en 10% de 20 a 22 días.

Perspectiva de los clientes

Tabla 05. Resultados de la perspectiva de los clientes

Objetivos estratégicos	Indicadores	Unid Medida	2016	2017	Var %
Retener al cliente	Porcentaje deserción de clientes	N° de Personas (Clientes)	5	4	-20.00
	Porcentaje de adhesión de nuevos clientes	N° de Personas (Clientes)	10	13	30.00
Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos (encuesta)	N° de Personas (Clientes)	80	85	6.25
Garantizar la calidad de los servicios;	Porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad (nivel de Avance BPM)	Manual BPM % implementación	20	40	100
Captación de nuevos clientes.	Porcentaje de nuevos clientes	N° de Personas (Clientes)	10	13	30.00

Objetivos estratégicos	Indicadores	Unid Medida	2016	2017	Var %
Retener al cliente	Porcentaje deserción de clientes	% de Personas (Clientes)	3.5	2.8	-20.00
	Porcentaje de adhesión de nuevos clientes	% de Personas (Clientes)	7	9.1	30.00
Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos (encuesta)	% de Personas (Clientes)	80	85	6.25
Garantizar la calidad de los servicios;	Porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad (nivel de Avance BPM)	Manual BPM % implementación	20	40	100
Captación de nuevos clientes.	Porcentaje de nuevos clientes	% de Personas (Clientes)	7	9.1	30.00

El porcentaje de deserción de los clientes es del 20%, cinco clientes desertaron en el año 2016 y cuatro en el año 2017; por su parte la adhesión de nuevos clientes alcanzó 30%, 10% mayor a la deserción de clientes en el mismo período, se pasó de captar 10 nuevos clientes en el 2016 a 13 en el año 2017.

Con respecto al objetivo de aumentar la satisfacción del cliente se procedió a aplicar un ligero cuestionario (ver anexo 3). El número total de nuestros clientes a diciembre del 2017 es de 70 consumidores, el cuestionario para medir la satisfacción se aplicó a un número representativo de 20 clientes; entre otras respuestas señalan estar satisfechos con el producto en un 80% en el 2016 y 85% en el 2017.

Para el objetivo garantizar la calidad de los servicios, el punto de referencia es el proceso de implementación del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura – BPM, respecto a este proceso de implementación se hizo la medición respectiva. El manual contiene seis procesos de los cuales los dos primeros se implementaron en el año 2016 (20%) el paso tres y cuatro se implementaron en el año 2017 llegando al 40% de avance en la implementación; se tiene proyectado para el año 2018 completar al 100% el manual BPM. En términos de avance en el periodo de estudio la variación es del 10% puesto que pasamos del 20% en el 2016 al 40% acumulado en el 2017.

Perspectivas procesos internos

Los procesos internos están orientados a cumplir tres objetivos como innovación de productos, optimizar la infraestructura y mantener un elevado estándar de calidad.

La tabla 6, nos proporciona información en la inversión en la calificación del recurso humano, ello esta traducido en el gasto en aprendizaje y crecimiento que en el año 2016 llegó a S/ 450 soles y para el 2017 a S/ 300 soles. Los montos son pequeños puesto que se tocó las puertas de amigos y conocidos con experiencia en los temas de capacitación planteados (anexo 4), cuyos honorarios no se pagaron, cubriéndose de esta manera gastos operativos. Estos gastos de aprendizaje y crecimiento han disminuido para el 2017 en 33%.

Tabla 06. Resultados de la perspectiva de procesos internos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Unid Medida	2016	2017	Var %
	Gastos en aprendizaje y crecimiento	Soles	450	300	-33.33
Innovación de productos	Diagnóstico de las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones) (Encuesta con escala 0-5) (encuesta)	Medios virtuales	1	3	200.00
Optimizar la infraestructura	Demoras en el servicio a clientes (encuesta)	N° de Personas (Clientes)	5	3	-40.00
Mantener un elevado estándar de calidad	Devoluciones de ventas (%)	Producto	0	0	0.00

La innovación de los productos a través del uso de información y las TIC es del 200%, un poco alarmante el porcentaje pero debemos detallar que en el año 2016 la empresa inicia promociones por el Facebook (un medio virtual) y para el 2017 además del Facebook se suma WhatsApp e Instagram.

La preocupación de la empresa también está en mejorar la atención al cliente y con ello reducir los tiempos de demora en esa atención; de cinco clientes que mostraron su impaciencia en el 2016 el último año 2017 tres clientes aún siguen mostrando impaciencia por la demora.

Por su parte las devoluciones del producto se mantienen en cero, es decir entre los años 2016 y 2017 los clientes no han presentado devolución de su producto.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 07. Resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivos estratégicos	Indicadores	Unidad de Medida	2016	2017	Var %
Retención de los empleados	Antigüedad media de la plantilla	Años	5	5	0.00
Mantener la satisfacción de los trabajadores	Índice de satisfacción de los trabajadores (Cuestionario del clima laboral, Anexo 8)	Escala 0 - 5	4 Buena	4 Buena	
Productividad	Ventas por coste laboral (Ventas/nº de Trabajadores)	%	3.36	3.70	10.34
Mejorar las capacidades y competencias de los empleados	Tasa cantidad de horas de formación del personal	Horas cronologicas	60	36	-40.00
Mejorar los sistemas de información;	Índice de satisfacción de los usuarios de tecnologías de la información	Medios virtuales	1	3	200.00
Potenciar la cultura organizativa.	Tasa satisfacción acciones de mejoramiento cultura organizativa	Escala 0 - 5	4 Buena	4 Buena	

En el objetivo de retención de los empleados, la antigüedad de la planilla es de cinco años con un número promedio de tres permanentes y dos eventuales por campaña. El índice de satisfacción de los colaboradores es de buena en una escala de 0 a 5, donde 0 es muy mala y 5 es muy buena; esto se ha mantenido en los dos años (2016 – 2017). Y las ventas sobre el gasto laboral es de 3.36 en el 2016 y de 3.70 en el 2017, presentando una variación del 10.34% en estos dos años de estudio.

Las horas de formación del personal se ha disminuido al año 2017 en 40%; en el año 2016 se completaron 60 horas de capacitación (anexo 5), se redujo a 36 horas en el 2017. Es importante señalar que en este proceso se ha tenido la colaboración de amigos y conocidos, así como de los directivos para cumplir con un presupuesto modesto; como también el índice de satisfacción de los usuarios de tecnologías de la información se ha incrementado puesto que tienen acceso a otras redes sociales. En cuanto a la cultura organizativa la calificación de los colaboradores es de buena (4) en una escala de 0 a 5, donde 0 es muy mala y 5 es muy buena.

4.5 Discusión

El estudio ha permitido identificar los siguientes factores que están relacionados con la eficiencia en la dirección de la empresa. Dentro de los indicadores más importantes de la percepción financiera está el incremento de las ventas en 13.33 %, la nueva presentación del producto lo que ha permitido ingresar a nuevos mercados como el de Lima, con mayores perspectivas de crecimiento y a mejores precios.

En relación con la perspectiva de los clientes se tiene una deserción del 20% y una adhesión del 30% de clientes en los periodos 2016 – 2017; los Porcentaje de clientes satisfechos han pasado de 80% a 85% respectivamente; siendo su lado débil el porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad, por la simple razón que aún falta cumplir con ciertos requisitos para cumplir con las normas de calidad en industrias de su rubro.

Perspectiva de procesos internos, el de mayor relevancia es el resultado de las devoluciones de ventas, se registran cero devoluciones en los dos periodos de estudio. Las demoras en el servicio a clientes se han reducido; el acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC se han incrementado, de la difusión por Facebook a utilizar WhatsApp e Instagram; así mismo el porcentaje de gastos en aprendizaje y crecimiento son aún muy bajos.

Finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se han mantenido en el tiempo son la antigüedad media de la planilla (5 colaboradores), la satisfacción de los trabajadores aún no ha mostrado cambios, sin embargo es necesario resaltar que la competencia está tratando mejor a los colaboradores lo cual es una amenaza. Del mismo modo el índice de satisfacción de los usuarios de tecnologías de la información se mantiene estable a pesar que la empresa cuenta con servicios y programas básicos. Al incremento de ventas, de manera proporcional el coste laboral se ha incrementado en un 2.71%, así como la tasa de cantidad de horas de formación del personal ha disminuido en un 25%.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de la revisión teórica, el diagnóstico y análisis de información de la empresa, llegamos a la conclusión que el sistema de gestión que contribuye de manera eficiente con la dirección de la pequeña agroindustria de cacao es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

Los principales puntos críticos que ha mostrado la empresa es la deserción de clientes en 20%, la dificultad en el acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, las deficiencias en la inversión en la formación del personal, insuficiente registro de información para la toma de decisiones.

Los componentes y procedimientos del sistema de gestión empresarial Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa agroindustria Margareth son: perspectiva Financiera, perspectiva del Cliente, perspectiva de los procesos internos, perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Un aspecto relevante es que por primera vez se ha definido una estrategia clara, precisa y con las herramientas para materializarlas, y de esto se desprende que el Balanced Scorecard es una herramienta aplicable a cualquier tipo de empresa, desde una gran empresa hasta la más pequeña.

5.2 Recomendaciones

Una de las dificultades de investigar a las pequeñas empresas es la falta de una base de datos sobre la cual construir información representativa y fiable, por lo que la investigación ha usado en algunos casos aproximaciones lo que disminuye la generalización de los resultados.

Es de suma importancia que se generen espacios de discusión como en las universidades para desarrollar sistemas de gestión que se ajusten a las necesidades de la micro y pequeña empresa a manera de extensión que reduzca los costos de acceso a estas herramientas tan importantes que contribuyen con la dirección eficiente de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APCER, ISO 9001. 2015. Guía del usuario. Diciembre 2015. Traducción junio 2016.
- Avolio y otros. 2017. Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPEs). CENTRUN Católica.
- Benavides Vindas, Shirley. Los micros, pequeñas y medianas empresas como estrategia de distribución económica. 2010.
- Burgos Rodríguez, Loreto Marcela. Diseño de una metodología para la implementación de iniciativas de innovación en la agricultura familiar campesina. Universidad de Chile. Junio 2009.
- Castillo Galarcep, Gabriel. Propuesta de un sistema de calidad total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales. Universidad Nacional de Piura. 2015.
- Cornejo Sifuentes Lincoln. “Trilogía de la sostenibilidad empresarial en el Perú”. Lima, 2010.
- Duarte Cueva, Franklin. Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Julio 2007.
- Fundación Entorno. Soluciones prácticas para una. Gestión sostenible en las PYMES. Madrid 2015.
- Hernandez Palma, Hugo Gaspar. La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. 2011.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. The Balanced Scorecard. (Cuadro de Mando Integral). Gestión 2000
- Landeros 2007. El Cuadro de Mando Integral Una estrategia para la empresa Mexicana. Instituto Politécnico Nacional.
- Mesias Cordova, Jorge Luis. Impacto de la contabilidad medioambiental en el desarrollo sostenible de las pequeñas empresas pesqueras en la provincia de Pisco: 2012 – 2014.

- Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI. Estudio del cacao en el Perú y el mundo. Situación Actual y Perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional al 2015. Octubre de 2016.
- Morales, Oswaldo y otros. La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Universidad ESAN. Julio 2015.
- Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter. Implantando y Gestionando el Cuadro de mando Integral (performance Drivers). Gestión 2002.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura – FAO. Folleto: El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017.
- Pacheco Fernández, Mónica Jesús. La contabilidad gerencial y su incidencia en las finanzas de las pequeñas empresas gráficas en el distrito de villa el salvador. 2010.
- Romero, César Armando. Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo. Ministerio de Agricultura y Riego. 2015.
- Santos y Fidalgo, 2015. Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones.
- Schwaalb, María Matilde. Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible. Lima. 2005.
- Suarez Daza, Ana Milena Del Pilar. Ensayo: “Emprendimiento Innovador en Colombia”. Bogotá 2014.
- Villalbi y otros. 2006. El cuadro de mando integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. Agencia de salud pública de Barcelona- España.

ANEXOS

ANEXO 1



AGRO INDUSTRIA MARGARETH EIRL

ESTADO DEL RESULTADOS

		REAL		REAL	
		31/12/2016		31/12/2017	
Ventas	N1	39,600	100%	44,880	100%
Costo de ventas	N2	(15,900)	-40%	(18,020)	-40%
Utilidad bruta		23,700	60%	26,860	60%
<u>Otros gastos e ingresos</u>					
Gastos de personal	N3	11,800	30%	12,120	27%
Gastos administrativos	N3.1	1,065	3%	1,207	3%
Alquileres		-	0%	-	0%
Suministros		-	0%	-	0%
Gastos de ventas		-	0%	-	0%
Depreciaciones y amortizaciones		-	0%	-	0%
Gastos financieros		-	0%	-	0%
Otros costos directos		-	0%	-	0%
		<u>12,865</u>	<u>32%</u>	<u>13,327</u>	<u>30%</u>
		10,835	27%	13,533	30%
Impuesto Rus	N4	(240)	-1%	(420)	-1%
Utilidad Neta		<u>10,595</u>	27%	<u>13,113</u>	29%

ANEXO 2



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	<u>31/05/2017</u>	<u>31/12/2016</u>		<u>31/05/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
		S/.			S/.
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes de efectivo			Tributos por pagar	420	240
Cuentas por cobrar			Cuentas por pagar personal	12,120	10,595
Otras cuentas por cobrar			Cuentas por pagar comerciales		
Seguros pagados por anticipado			Cuentas por pagar a accionistas		
Existencias				-	-
Otros activos corrientes	10,595	5,300		-	-
Activo diferido	-	-	PASIVO NO CORRIENTE		
Total activo corriente	10,595	5,300	TOTAL PASIVO	12,540	10,835
ACTIVO NO CORRIENTE			PATRIMONIO		
Propiedades, planta y equipo	1,905	935	Capital social	-	-
Total activo no corriente	1,905	935	Resultados acumulados	(40)	(4,600)
			Resultados del ejercicio		
			TOTAL PATRIMONIO	(40)	(4,600)
TOTAL ACTIVO	12,500	6,235	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12,500	6,235

ANEXO 3

Cuestionario de Satisfacción del cliente

“Agroindustria Margareth”

Su opinión es importante para tratar de mejorar nuestro desempeño en la elaboración, presentación de nuestro producto y atención al cliente. La información aquí recopilada nos resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor, califique su grado de satisfacción en los siguientes puntos, teniendo en cuenta que el 1 implica el mínimo grado de satisfacción y 5 el máximo (maque con una X). ¡MUCHAS GRACIAS!

	1	2	3	4	5	No aplica
1. COMO CONSIDERAS EL PRECIO DEL PRODUCTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	No aplica
2. QUE TE PARECE LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	No aplica
3. LA INFORMACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO ES:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	No aplica
4. A TU PARECER EL AROMA Y SABOR DEL CHOCOLATE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	No aplica
5. EL ACCESO A MEDIOS PARA SIGUIENTES PEDIDOS SON:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	No aplica
6. SOBRE EL TIEMPO EN ATENCIÓN A SU PEDIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	No aplica
7. A NIVEL GENERAL, CUAL ES SU SATISFACCIÓN CON EL PRODUCTO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

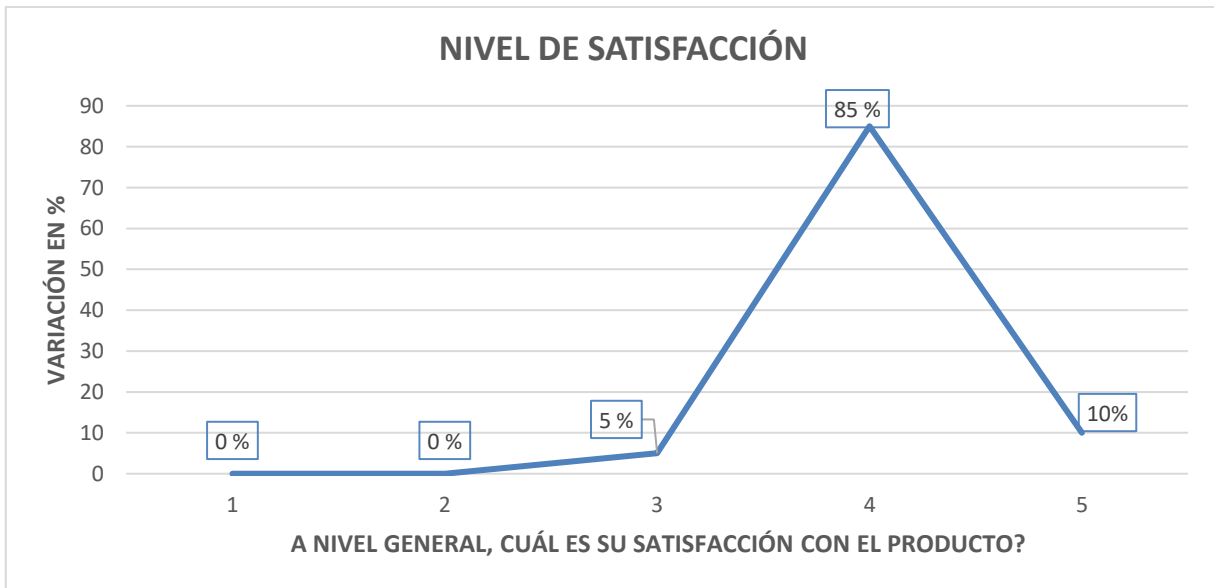
8. QUE MEDIOS DE INFORMACIÓN VIRTUAL UTILIZA CON FRECUENCIA

- a. Facebook
- b. WhatsApp
- c. Twitter
- d. Instagram

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

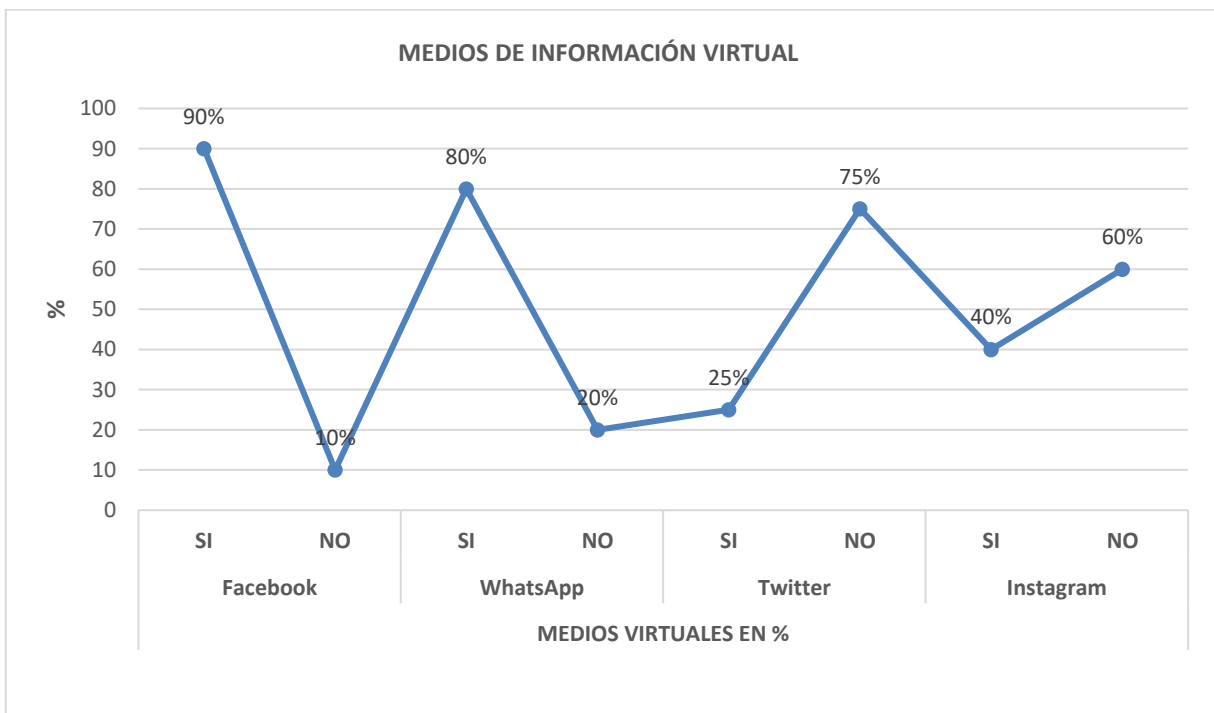
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	VALORACIÓN DE CLIENTES					TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. COMO CONSIDERAS EL PRECIO DEL PRODUCTO		2	16	2		20
2. QUE TE PARECE LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO		2	8	10		20
3. LA INFORMACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO ES:			4	12	4	20
4. A TU PARECER EL AROMA Y SABOR DEL CHOCOLATE				12	8	20
5. EL ACCESO A MEDIOS PARA SIGUIENTES PEDIDOS SON:		2	10	8		20
6. SOBRE EL TIEMPO EN ATENCIÓN A SU PEDIDO			8	12		20
7. A NIVEL GENERAL, CUAL ES SU SATISFACCIÓN CON EL PRODUCTO?			1	17	2	20

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	VALORACIÓN EN %					TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. COMO CONSIDERAS EL PRECIO DEL PRODUCTO	0	10	80	10	0	100
2. QUE TE PARECE LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	0	10	40	50	0	100
3. LA INFORMACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO ES:	0	0	20	60	20	100
4. A TU PARECER EL AROMA Y SABOR DEL CHOCOLATE	0	0	0	60	40	100
5. EL ACCESO A MEDIOS PARA SIGUIENTES PEDIDOS SON:	0	10	50	40	0	100
6. SOBRE EL TIEMPO EN ATENCIÓN A SU PEDIDO	0	0	40	60	0	100
7. A NIVEL GENERAL, CUAL ES SU SATISFACCIÓN CON EL PRODUCTO?	0	0	5	85	10	100



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	MEDIOS VIRTUALES							
	Facebook		WhatsApp		Twitter		Instagram	
8. QUE MEDIOS DE INFORMACIÓN VIRTUAL UTILIZA CON FRECUENCIA	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	18	2	16	4	5	15	8	12

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	MEDIOS VIRTUALES EN %							
	Facebook		WhatsApp		Twitter		Instagram	
8. QUE MEDIOS DE INFORMACIÓN VIRTUAL UTILIZA CON FRECUENCIA	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	90	10	80	20	25	75	40	60



ANEXO 4

BUENAS PRACTICAS MANUFACTURA - BPM		
PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN	CRONOGRAMA
1. Mantenimiento de Áreas, Equipo e Instalaciones	Localización y acceso Diseño y Construcción Limpieza y Desinfección de Áreas e Instalaciones	10/05/2016
2. Operación con Personal Calificado	Estado de Salud Educación y Capacitación	12/11/2016
3. Control y Manejo de Residuos, Vertimientos y Emisiones	Disposición de residuos sólidos Clasificación de Residuos Sólidos	16/05/2017
4. Identificación y Control de Riesgos y/o Contaminación	Contaminación Física Contaminación Química Contaminación Biológica	31/11/2017
5. Control y Seguimiento a Procesos de Distribución	Labor de Transporte	-
6. Gestión Documental y Registros	Programa de Limpieza y Desinfección Programa de Desechos Sólidos Control de Plagas	-

ANEXO 5

CAPACITACIÓN AL PERSONAL				
TEMAS	CRONOGRAMA	HORAS	TOTAL	%
Principios de higiene personal.	Ene-16	8		
Inocuidad de los alimentos.	Jun-16	16		
Legislación sanitaria.	Set-16	12	5	62.50
Adecuación y mantenimiento de áreas de producción	Nov-16	16		
Seguridad en el trabajo.	Dic-16	8		
Identificación de riesgos.	May-17	12		
Almacenamiento, transporte, distribución	Jul-17	8	3	37.5
Aseguramiento de la producción de calidad.	Nov-17	16		
TOTAL		96	8	100

ANEXO 6 GUÍA DE TREVISTA

ENTREVISTADO:

TEMA: “Contribución de un sistema de gestión empresarial en la dirección de la pequeña agroindustria de cacao 2017”

- 1) ¿En qué año se fundó la empresa?
- 2) ¿Número total de trabajadores y por áreas de la empresa?
- 3) ¿Cómo es el proceso de plan estratégico en la empresa?
- 4) ¿El proceso de gestión financiera?
- 5) ¿Cuáles son las características de los clientes en los dos últimos años?
- 6) ¿Cuánto es el promedio de ventas mensual y anual?
- 7) ¿Podría describir los procesos internos de la empresa?
- 8) ¿Cuál es la información de su punto de equilibrio?
- 9) Que nos puede decir sobre el aprendizaje y crecimiento en la empresa.

ANEXO 7

FICHA DOCUMENTAL

Número..... Fecha...../...../.....

Tema de investigación

Variable (s).....

Tesista(s):

Tipo de documento

Libro Tesis Paper Reportes Otro

Título.....

Ubicación.....

URL del documento <https://www>.....

Nombre y ubicación del archivo en PC/memoria.....

Resumen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ANEXO 8

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

“AGROINDUSTRIA MARGARETH”

La Dirección de la empresa está muy interesada en conocer la opinión de su personal respecto a una serie de cuestiones de interés para todos, como base para emprender la mejora de sus condiciones. Por tanto le rogamos nos conteste a las siete preguntas que encontrará a continuación, marcando con una equis las respuestas que considere más ajustadas a la realidad.

Marque una sola respuesta en cada pregunta. Conteste con toda sinceridad y no deje de responder ninguna pregunta.

Con objeto de que pueda expresarse con la máxima libertad, este cuestionario es anónimo, por lo que le rogamos que no firme ni indique su nombre.

No obstante, si desease hacer alguna observación, puede escribirla al final del cuestionario.

SENTIDO DE PERTENENCIA

A. ¿Cree usted que esta empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas que usted conoce?

1. Es una de las mejores empresas que conozco.
2. Es un poco mejor que la mayoría.
3. Más o menos, es igual que todas.
4. Es un poco peor que lo corriente.
5. Es una de las peores que conozco.

SENTIDO DE PERTENENCIA

B. ¿Se iría usted a trabajar a otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?

1. Inmediatamente.
2. Muy probablemente.
3. En algunos casos, sí.
4. Lo pensaría mucho antes de irme.
5. Decididamente, no.

IMAGEN

C. ¿Cree que la Dirección hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal?

1. Sinceramente, sí.
2. Se preocupa bastante.
3. Hace lo corriente. No mucho.
4. Hace poco en este sentido.
5. No se preocupa.

IMAGEN

D. ¿Piensa que otras empresas tratan a su personal mejor que ésta?

1. Sí, todas.
2. Bastantes.
3. Algunas.
4. Muy pocas.
5. Ninguna.

IMAGEN

E. Está conforme con las capacitaciones que se les brinda en la empresa?

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Medianamente satisfecho
4. Poco satisfecho
5. Totalmente insatisfecho

ORGANIGRAMA Relaciones interpersonales

F. ¿En qué relaciones está con su jefe inmediato?

1. Excelentes.
2. Buenas.
3. Corrientes.
4. Un poco tirantes.
5. Desagradables.

ORGANIGRAMA

G. ¿Cree que su jefe trata de ayudarle a mejorar en la empresa?

1. Francamente, sí.
2. Por lo general, tiene voluntad.
3. Me ayuda sin con ello no se perjudica.
4. No hace nada para ayudarme.
5. Le molesta que prosperen sus colaboradores

Gracias por su colaboración.