INSTITUTO TECNOLOGICO
"CORDILLERA"

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE BANCARIA Y FINANCIERA

MEJORA ORGANIZACIONAL APLICANDO LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD AL RESTAURANT "LOS POLLOS DE LA TRI", UBICADO EN EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Proyecto de Investigación Previo la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Bancaria y Financiera

Autor: Ana Gabriela Yánez Vivas

Tutor: Ing. Juan Guevara Samaniego

Quito: Abril, 2015

Declaración y aprobación de los tutores y el lector

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

_____

Yánez Vivas Ana Gabriela
CC 1725485856

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante ***Yánez Vivas Ana Gabriela***, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de administración de empresas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Bancaria y Financiera, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "**MEJORA ORGANIZACIONAL APLICANDO LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD AL RESTAURANT LOS POLLOS DE LA TRI, UBICADO EN EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO"**, el cual incluye la creación y desarrollo de una consultora, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación de la consultora, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales de la consultora descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el proyecto por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de ordenador por cualquier forma o procedimiento; b) La

comunicación pública de la consultora; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del

proyecto; d) Cualquier transformación o modificación del proyecto; e) La protección y registro en el IEPI del proyecto a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del proyecto; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización de la consultora que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 19 días del mes de Abril del dos mil quince.

f) _____	f) _____
Yánez Vivas Ana Gabriela	Instituto Superior Tecnológico Cordillera
C.C. Nº 1725485856	**CESIONARIO**
CEDENTE	

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma estuvieron conmigo, porque cada una aportó con un granito de arena; y es por ello que a todos y cada uno de ustedes les dedico todo el esfuerzo, sacrificio y tiempo que entregué a esta tesis.

A ti Dios mío, por darme la oportunidad de existir así, aquí y ahora; por mi vida, que la he vivido junto a ti. Gracias por iluminarme y darme fuerzas para no darme por vencida y caminar por tu sendero.

A ti hija mía por llenar mis días de alegría y ser el motivo de lucha y esfuerzo diario, aunque no te eh dedicado todo mi tiempo, se que todo lo que hemos vivido algún día Dios nos recompensará te amo con todo mi corazón.

A ti Mami, que tienes algo de Dios por la inmensidad de tu amor, y mucho de ángel por ser mi guarda y por tus incansables cuidados por tu apoyo incondicional, por nuca dejar que decaiga. Porque si hay alguien que está detrás de todo este trabajo, eres tú.

A ti Ñaño, porque juntos aprendimos a vivir, crecimos como cómplices día a día y somos amigos incondicionales de toda la vida.

Al Instituto Tecnológico Cordillera, y a mis estimados maestros, que, a lo largo de mi carrera, me han transmitido sus amplios conocimientos y sus sabios consejos; especialmente al Ing. Juan Guevara Samaniego, quien, muy acertadamente, dirigió con todos sus conocimientos y experiencia mi tesis.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi Madre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyó. Gracias por darme amor, todo esto te lo debo a ti que siempre has sido mi apoyo incondicional y mi fuerza para seguir adelante, que cuando me caí estuvo allí para levantarme y que a pesar de todos los obstáculos y todos los problemas nunca dejo de creer en mí.

A ti hija mía porque a pesar de que muchos dijeron que llegaste muy pronto, yo digo que llegaste justo a tiempo para hacerme feliz. Tú eres y siempre serás mi motivo de esfuerzo, lucha y dedicación de todos mis proyectos, ya que te has convertido en todo mi mundo. Sé que algún día estas muy orgullosa de mi TE AMO NAOMI.

Todo mi esfuerzo diario es para ustedes dos gracias por su amor.

INDICE

CAPITULO 1 ANTECEDENTES....1
1.01 Contexto....1
Orígenes e Historia del Pollo a la Brasa....6
1.01.1 ANÁLISIS....11
CAPÍTULO II ANALISIS DE INVOLUCRADOS....13
2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS....13
2.02 MATRIZ DE INVOLUCRADOS....18
2.02.2 ANÁLISIS....20
CAPÍTULO III PROBLEMAS Y OBJETIVOS....22
3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS....22
3.01.1 ANÁLISIS....25
3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS....26
3.02.1 ANÁLISIS....30
4.01 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS....32
4.01.2 ANÁLISIS....36
4.3 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS....37
4.3 Diagrama de Estrategias....38
5.4 MATRIZ DE MARCO LÓGICO....39
4.4 MATRIZ DE MARCO LÓGICO....42
4.4.2 ANÁLISIS....44
CAPITULO V PROPUESTA....45
5.1 ANTECEDENTES....45
5.2 DESCRIPCIÓN....46
5.2.1 HISTORIA DEL BALANCED SCORECARD....46
5.2.2 ¿QUÉ ES LA BALANCED SCORECARD?....48
5.2.3 ROLES DEL BALANCED SCORECARD EN UNA ORGANIZACIÓN....50
5.2.3.1 ROLES DEL BALANCED SCORECARD EN ORGANIZACIÓN....50
5.2.3.2 Sistema de Gestión Estratégica....51

5.2.3.3 Herramientas de Comunicación 54
5.2.4 BENEFICIOS ESPERADOS EN LA APLICACIÓN 55
5.4.1 VISIÓN ESTRATEGICA DE LA IMPLEMENTACIÓN 58
5.4.1.1 PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO 58
5.5 ESTRATEGIA: FACTORES CRITICOS DE ÉXITO 62
5.5.1 ESTRATEGIA: FACTORES CRITICOS DE ÉXITO 64
5.5.2 DISTRIBUCIÓN DE LA VISIÓN ACORDE A LAS PERPECTIVAS 65
5.6 SCORECARD A NIVEL SUPERIOR 68
5.6 DESARROLLO DE IMPLEMENTACIÓN 72
5.6.1 DESARROLLO DE CRITERIOS DE MEDICIÓN E INDICADORES 72
5.7 DICCIONARIO DE INDICADORES 89
5.8 INTEGRACIÓN Y CONEXIÓN DE INDICADORES 90
5.9 ESTABLECIMIENTOS DE METAS PARA EL SISTEMA 92
5.10 INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DENTRO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EXISTENTES 93
5.10.1 Estructura organizacional 94
5.11 INICIATIVAS Y PROYECTOS INTERNOS 96
CAPÍTULO VI ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 101
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 101
6.1 PRESUPUESTO 101
6.2 CRONOGRAMA 102
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 103
7.1 CONCLUSIONES 103
7.2 RECOMENDACIONES 103
BIBLIOGRAFÍA 106
NETGRAFIA 106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 ……9

Tabla 2 ……14

Tabla 3 ……18

Tabla 4 ……23

Tabla 5 ……27

Tabla 6 ……31

Tabla 7 ……32

Tabla 8 ……34

Tabla 9 ……35

Tabla 10 ……39

Tabla 11 ……40

Tabla 12 ……45

Tabla 13 ……56

Tabla 14 ……57

Tabla 15 ……60

Tabla 16 ……61

Tabla 17 ……62

Tabla 18 ……63

Tabla 19 ……65

Tabla 20 ……66

Tabla 21 ……67

Tabla 22 ……70

Tabla 23 ……71

Tabla 24 ……72

Tabla 25 ……73

Tabla 26 ……75

Tabla 27 ……76

Tabla 28 ……77

Tabla 29 ……79

Tabla 30 ……80

Tabla 31 ……81

Tabla 32 ……83

Tabla 33 ……84

Tabla 34 ……85

Tabla 35 ……87

Tabla 36 ……90

Tabla 37 ……91

Tabla 38 ……93

Tabla 39 ……94

Tabla 40 ……97

Tabla 41 ……98

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es un Estudio para la reestructuración de una empresa empírica que se dedica a la venta de pollos al brasa ubicado en el Sur del Distrito Metropolitano de Quito, esta contiene información de datos importantes que se deben tomar en cuenta para su funcionamiento.

Se iniciará con una investigación global para verificar como se encuentra el sector del sector alimenticio, sobre todo enfocándonos en el consumo de pollos a la brasa, luego se identifica el problema central que tiene el restaurant y los requerimientos para su desarrollo, seguido del análisis de alternativas que permite conocer varios aspectos de la restaurant, luego se presenta el Estudio de levantamiento de la información con herramientas metodológicas, para la aplicación de la propuesta, con una guía de fortalecimiento empresarial y aspectos administrativos en general.

En el primer capítulo se hablará sobre los antecedentes que tiene la empresa conociendo en que sector se encuentro ubicado, los orígenes del producto. Definido así el problema central de la empresa.

En el segundo capítulo analizaremos todos los factores que serán involucrados en el presente proyecto.

En el tercer capítulo definiremos los problemas y analizaremos los objetivos que se pretende alcanzar para el mejoramiento de la empresa

En el cuarto capítulo analizaremos las alternativas que nos permitirán alcanzar todos los objetivos propuestos, a través de estrategias que ayuden al mejoramiento.

En el quinto capítulo plantearemos la propuesta de mejoramiento enfocándonos en todos los problemas que tiene la empresa, y dándolos una solución.

Finalmente encontramos Conclusiones y Recomendaciones que permitirán una óptima toma de decisiones.

Es un proyecto muy práctico que servirá de guía para la mejora de quienes nos identificamos con el mundo de la Administración de Empresas.

ABSTRACT

This project is a study for the restructuring of an empirical company that sells chicken to grilled located in the south of Metropolitan District of Quito, it contains information important data that must be taken into account for operation.

It will begin with a comprehensive investigation to verify as the sector of the food industry, especially focusing on the consumption of grilled chicken, then the central problem with the restaurant and the requirements for its development, followed by analysis identified is alternatives that can meet various aspects of the restaurant, then the Study lifting the information is presented methodological tools for the implementation of the proposal, with a guide to business strengthening and administrative aspects in general.

The first chapter will discuss the background that the company knowing that sector is located meeting, the origins of the product. Thus defined the central problem of the company.

In the second chapter we all factors that will be involved in this project.

In the third chapter we define the issues and discuss the objectives to be achieved to improve the company

In the fourth chapter we discuss the alternatives that allow us to achieve all its objectives through strategies that help the improvement.

In the fifth chapter will raise the proposed improvement focusing on all the problems of the company and giving them a solution.

Finally found Conclusions and Recommendations that will allow optimal decision makin

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.01 Contexto

El sector alimenticio es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional.

La avicultura en la actualidad es considerada una industria que está en constante crecimiento, transformando así, proteína vegetal en proteína animal en la forma más efectiva para el consumo humano. En el país se ha dado amplio desarrollo a la avicultura surgiendo algunas empresas avícolas, naciendo India en la década de los 80.

El incremento de consumo percápita de pollo y huevo demuestran la contribución del sector avícola en la seguridad alimentaria, a través del

aprovisionamiento de proteína animal de bajo costo, consumida por la mayoría de la población, independientemente de su nivel de ingresos.

El consumo de carne de pollo ha tenido un notable crecimiento en el país, en el año noventa se estimó en 7 kg/persona/año y en el 2012 en 32 Kg/persona/año, lo que equivale a un crecimiento del 360% en 22 años. Mientras que el consumo de huevos se sitúa en 140 huevos/persona/año cuando en 1990 era de 90 unidades, es decir un crecimiento de alrededor del 60%. Este crecimiento del consumo de esta proteína de origen animal ha estimulado la producción de ambos rubros y consecuentemente ha aumentado la demanda de balanceados y por lo tanto la de maíz amarillo y torta de soya.

La demanda de carne de pollo ha incrementado en los últimos años gracias a que las familias ecuatorianas se han inclinado hacia el consumo de la misma, por ser una carne blanca y relativamente barata en comparación de otras carnes, 35000 pollos por semana y la demanda de pollo varía dependiendo del precio de la libra, aunque en pequeño porcentaje ya que por ser la carne más barata del mercado el consumo se mantiene. (El Agro, 2013)

Independientemente del tamaño y participación de cada uno de los actores de los eslabones de esta cadena, su interacción genera el valor total de la misma, razón por la

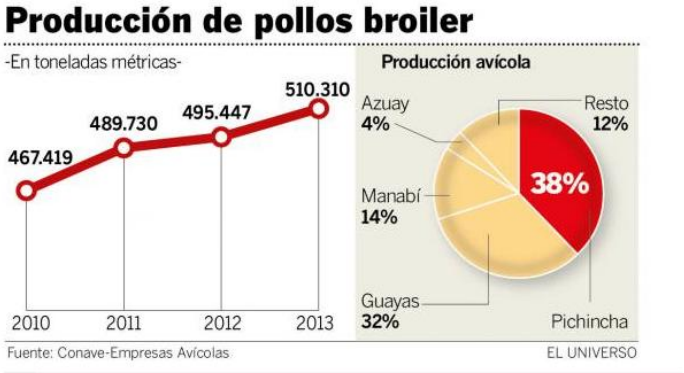
cual si se logra que se implementen políticas públicas de estímulo para los acuerdos de comercialización, las sinergias para acceso a tecnología, financiamiento asequible y erradicación de enfermedades aviares, no solo que se podría llegar a la meta de autoabastecimiento en el caso de maíz amarillo sino que eventualmente, Ecuador podría ser exportador tanto de maíz amarillo a precios competitivos a Colombia, como de productos finales como pollo y huevos a otros países.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ofrece información importante relacionada a ésta y otras industrias, la cual se condensa y complementa con datos relevantes de otras fuentes en el presente análisis con el objetivo de realizar un diagnóstico del sector que permita evaluar su comportamiento y su importancia estratégica dentro de la economía en su conjunto y como herramienta para afrontar la actual crisis financiera y alimentaria mundial. (Desconocido, Alimentos en el Ecuador, mercado abastecido y sin riesgos)

La preferencia de este producto que es consumido masivamente también se refleja en las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), que indican que el gasto mensual de los hogares por la carne de aves frescas, refrigerada o congelada es de 11,3 millones de dólares. Las tiendas de barrios, bodegas y distribuidoras son las principales abastecedoras.

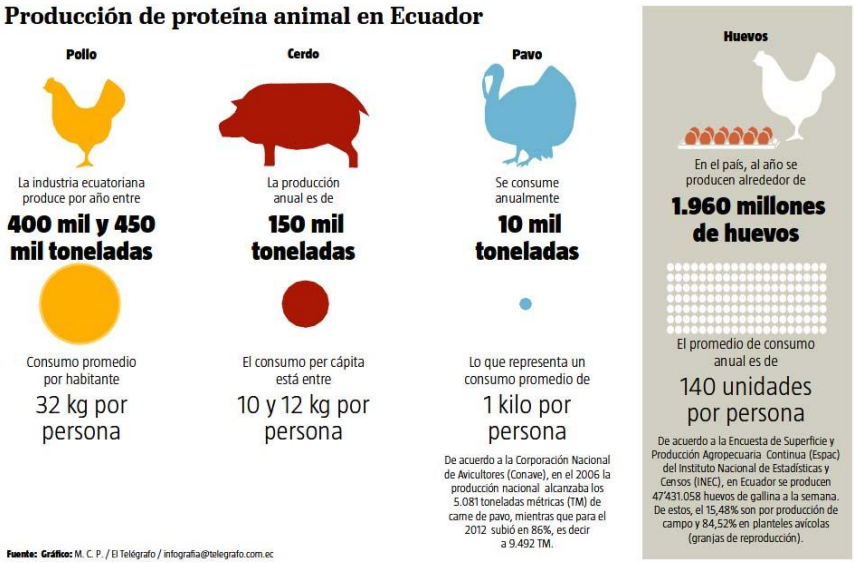
El dinero que se destina es menor en la compra de carne de bovino ($ 8,3 millones) y pescado ($ 3,9 millones).

FIG. 1



Tomado de la página web: http://www.eluniverso.com/

Para tener una idea más clara del consumo de carne de pollos, hacemos referencia lo que señala diario El Telégrafo, El país es autosuficiente en producción de proteína animal. La industria produce todo el pollo que se requiere a nivel local, mientras que en cerdo y pavo nos estamos acercando a ese nivel, informó Andrés Pérez, representante de los Industriales Productores de Proteína Animal de Ecuador.



Pérez, quien también es director de relaciones institucionales de la Procesadora Nacional de Alimentos (Pronaca), señaló que la industria ecuatoriana produce alrededor de 200 millones de pollos por año, entre 400 y 450 mil toneladas, que representan un consumo promedio por habitante de 32 kilos por persona. “Esto ha mejorado radicalmente en los últimos 10 años, estamos en el mismo consumo de los habitantes de Perú y Colombia y nos estamos acercando a Brasil”, dijo.

El empresario mencionó que en cuanto a cerdo también la industria mejoró, debido a que la gente le ha perdido el miedo a este tipo de carne. “La genética que actualmente se utiliza en el país es de la mejor clase que se puede conseguir y estamos llegando a niveles de alrededor de 10 a 12 kilogramos por persona por año. El país produce alrededor de 150 mil toneladas anuales de cerdo”, dijo.

En 2006 la producción de pavos fue de 5.081 toneladas, mientras que para 2012 subió en 86%.En pavo, del cual Pronaca tiene el 70% de la producción del mercado, en volumen se consumen 10.000 toneladas al año. Un poco más de un kilo por persona. “El pavo es un producto estacional, la mayoría se lo consume a fines de diciembre, por Navidad y fin de año. En los últimos años aumentó y tratamos de convencer a la ciudadanía de que también lo consuma durante el año”, agregó. Según Pérez, en cuanto a proteína bovina el país todavía debe mejorar su calidad.

De acuerdo a la Corporación Nacional de Avicultores (Conave), en el 2006 la producción nacional alcanzaba las 5.081 toneladas métricas (TM) de carne de pavo, mientras que para el 2012 subió en un 86%, es decir a 9.492 TM.

Orígenes e Historia del Pollo a la Brasa

Según Eduardo Rodríguez Patiño los orígenes está en la particular cocción del pollo a las brasas y la preparación realizada por una cocinera bajo la sombra de los molles arboles de pimienta de una huerta en la hacienda de Santa Clara en Chaclacayo se dio origen al Pollo a la Brasa.

A quien se debe atribuirse realmente el origen de la receta del plato es a la cocinera que trabajaba en casa de Roger Schuler.

La cocinera ensartaba de lado a lado los pollos bebes en una barra de metal de un metro de largo, para luego hacerlos girar manualmente sobre la brasa de leña.

La receta del pollo a la brasa fue preparada por la cocinera de Santa Clara, utilizando ingredientes producidos de la zona: romero, huacatay, ají panca y pimienta en distintas proporciones.

Roger Schuler un ciudadano de origen suizo quien observando la preparación que realizaba la cocinera, se intereso en el sabor obtenido con el pollo y decidió investigar más sobre cómo lograr un sabor único y un proceso de producción que pudiera darle impulso de negocio rentable. Así el 5 de febrero del mismo año decidió, Franz Ulrich, tecnificar la producción y crear un improvisado restaurant "La Granja Azul" el cual su especialidad seria el lanzamiento del plato "Pollo a la brasa".

Un letrero en plena carretera central de los años 50 decía: "Coma todo el pollo a la brasa que quiera por 5 soles", marco el inicio del negocio del pollo a la brasa en Lima. Roger Schuler se dedicó al negocio de los restaurantes y Franz Ulrich a la fabricación de hornos para la cocción del pollo en un horno especial; denominado "rotombo" que hace girar al pollo sobre su propio eje, recibiendo uniformemente el calor de las brasas.

Frank un experto en metal mecánica construyo un horno con características especiales capaz de girar una barra de fierro que cargaría el peso de 8 pollos bebes de un kilo cada uno, a este invento fue llamado el horno de "rotombo".

El horno puede funcionar a base a carbón o leña, siendo el más tradicional el de leña. El horno donde se preparaban los pollos ha evolucionado a partir de de la adaptación hecha por Ulrich, en la actualidad existen hornos que funcionan a carbón y gas, el mayor fabricante es Heriberto Ruiz quien trabajo junto a Franz Ulrich, y en el año de 1965 creó su propia empresa de hornos. (PATIÑO, 2014).

1.2 Justificación

Estamos prácticamente en la mitad de la segunda década del siglo XXI y los tiempos que corren son ciertamente cada vez más difíciles para todo negocio, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno de inexorable convivencia para el sector empresarial.

En este contexto, los negocios deben continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad. Hoy más que nunca parece existir un amplísimo consenso respecto de la urgente necesidad de que las empresas funcionen bien competitivamente.

Además, toda empresa busca ganar un mayor espacio en el mercado que cada día es más exigente y del cual se requiere un estudio exhaustivo del mismo para determinar oportunidades que permitan crear un valor agregado a los productos o servicios, esto sin contar con los avances en la comunicación y negocios que permiten la penetración de nuevas y poderosas empresas del sector alimenticio, las cuales llegan al país a colonizar el mercado total, sin dar oportunidad a aquellas rezagadas.

A pesar de la creciente demanda que ha experimentado el Restaurante "Los Pollo de la Tri", en los últimos años, no es menos cierto que se requiere una reestructuración de la gestión administrativa con la finalidad de contar con procesos

estandarizados en las cuatro perspectivas básicas de toda organización: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos y perspectiva de innovación y aprendizaje, mediante la herramienta del Balanced Score Card.

La implementación de las mejoras logradas a través de la aplicación de la herramienta señalada en el Restaurante Los Pollos de La Tri, permitirá a los directivos incrementar el volumen de ventas y por ende maximizar la rentabilidad para los inversionistas.

1.03.1 Definición Del Problema Central (Matriz T)

ANALISIS DE FUERZA T					
Situación Empeorada	**Situación Actual**				**Situación Mejorada**
Procedimientos inadecuados en el manejo de la gestión administrativa	Inadecuada Gestión Administrativa en el Restaurant "Los Pollos de la Tri"				Se cuenta con procesos estandarizados y objetivos estratégicos
Fuerzas Impulsadoras	**I**	**PC**	**I**	**PC**	**Fuerzas Bloqueadoras**
Análisis Situacional del Restaurant "Los pollos de la Tri"	2	4	3	4	Escasos conocimientos de la gestión administrativa
Aplicación de la herramienta de Balanced scoecard	2	3	4	5	Los trabajadores se oponen al cambio
Desarrollo de criterios de medición e indicadores	3	4	3	4	Directivos y trabajadores muestran poco interés
Priorización de proyectos para mejoramiento	1	4	3	4	No existe la colaboración del personal
Objetivos estratégicos	2	4	2	3	Falta de compromiso de los trabajadores

Tabla 1

Elaborado por: Gabriela Yánez

1.01.1 ANÁLISIS

Con el planteamiento del problema se quiere dar a conocer las falencias y lo que ha impedido el desarrollo de la del Restaurant “Los Pollos de la Tri”, los que consisten en el retraso procesos para la elaboración de los productos y el servicio que se brinda.

Realizar una análisis de la situación actual de los pollos de la Tri, permitirá determinar la fortalezas y debilidades que tiene el restaurante, con la finalidad de las debilidades transformarlas en fortalezas y potenciar sus fortalezas; la realización de el análisis situacional es imperativo en este negocio puesto que a la vez podemos saber si el negocio está direccionado correctamente.

La aplicación del Balanced Scorecard (BSC) ha probado en los últimos años ser una potente herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

También es prudente tener en claro que el BSC no es una herramienta para diseño de misión o estrategia. El BSC ayuda a traducir la misión y la estrategia en indicadores que puedan proporcionar una medida de performance de las primeras. Facilita la planificación y el establecimiento de objetivos. Permite también comunicar

esos objetivos a través de toda la organización, brindando una realimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia.

El despliegue de la matriz de mando integral, permitirá mejorar los procesos tanto en el área administrativa como en el área operativa y comercial, esto es, la interconexión que tienen las cuatro perspectiva del mando integral como son: financiera, de clientes de procesos y de innovación y aprendizaje, lo que permitirá mejorar los ingresos por la venta de los productos que ofrece el restaurante, conocer los requerimientos de los clientes, mejorar los procesos y contar con un personal comprometido y motivado con la institución, así como con tecnología de punta.

La priorización de proyectos es fundamental en este tipo de negocios, puesto que nos permitirá saber si la rentabilidad es suficiente para cubrir las obligaciones operativas y se puede invertir, de lo contrario se deberá establecer mecanismos de financiamiento para cubrir los costos y gastos.

Las estrategias de fortalecimiento son necesarias para mejorar las condiciones de la empresa, el establecimiento de estrategias de producto, precio plaza, promoción y publicidad, permitirán al restaurante los Pollos de la Tri, incrementar el volumen de ventas, a través de incrementar la cartera de clientes y por ende mejorar la rentabilidad de los inversionistas.

CAPÍTULO II

ANALISIS DE INVOLUCRADOS

2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS

Consiste en la recopilación y análisis de cada uno de los factores que son las partes interesadas tales como las personas y organizaciones que intervienen en el cambio de un proceso y en la organización de una empresa, estos pueden ser aquellos que afectan a la posición o realidad de la empresa como los que ayudan a su cambio y desarrollo los interventores son (Oyarce):

- Los perjudicados por el problema.
- Los gira al entorno del problema.
- Los que intervienen en la solución

Además que permite:

1. Conocer a aquellas personas y organizaciones interesadas en un determinado cambio o proyecto, estas conforman el desarrollo constante del cambio que se generara la intervención será directa e indirecta.

2. Identificar a quienes pudieran ser afectadas por los objetivos del mismo (ya sea en sentido positivo y negativo), el estudio a realizarse consiste en de las personas u organismos que generan objetivos en sentido positivo principalmente los clientes

   Internos ya que ellos de verán beneficiados o afectados, en el cambio a ello se suma la intervención de la competencia.

3. Explorar quiénes y cómo pueden contribuir u obstaculizar el logro de los objetivos, al generar un cambio en los servicios y el personal de la empresa, esto puede afectar ya que la adaptación al cambio, genera malestares, específicamente al realizarse un nuevo proceso.

4. Analizar quiénes y cómo tienen capacidad de incidir sobre los problemas que hay que enfrentar cambios no solo del micro entorno si no también del macro entorno.

5. Generar entendimiento muto con todo el personal para llegar acuerdos que sean beneficiarios para la empresa (Karina, 2014) .

2.1 Mapeo de Involucrados

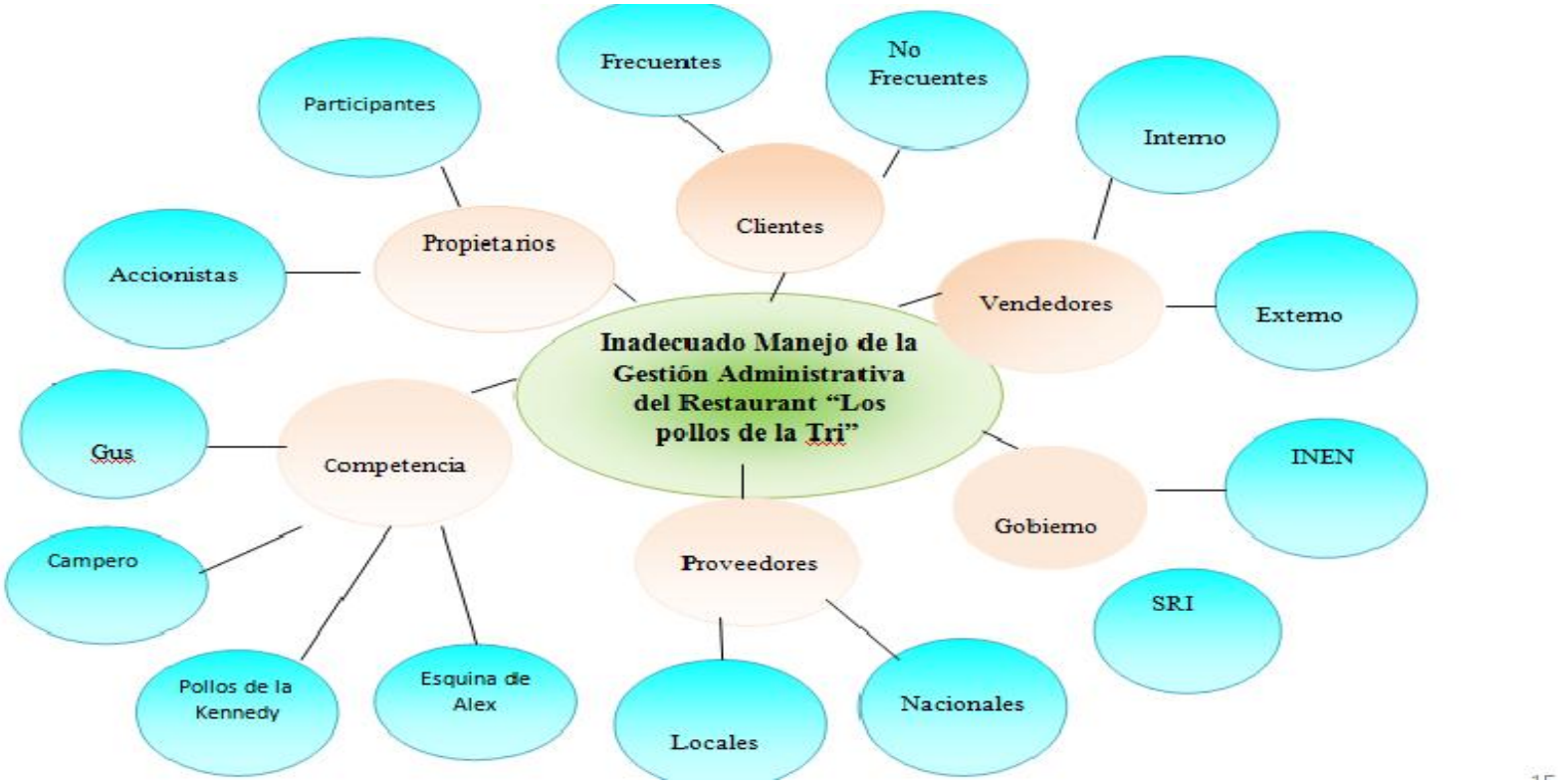


Tabla 2

Elaborado por: Gabriela Yánez

2.01.1 ANÁLISIS

Al realizar el mapeo de involucrados analizamos factores importantes como son los organismos y personas que intervienen en el desarrollo del proyecto a generar y la empresa como tal, se descubrieron y establecieron aquellos más interesados en la organización técnica de la empresa.

Los organismos que a continuación se detallan son los que se involucran directa e indirectamente.

1. La competencia; Es una gran amenaza para todos aquellos que deciden crear una nueva inversión de proyecto, cada vez esto genera más exigencia por lo tanto se debe asegurar que la distribución de recursos financieros cubra totalmente con las necesidades que estos negocios requerirán ya que el sector alimenticio se va incrementa cada vez más.
2. Los clientes, son los involucrados potenciales más importantes que intervienen en el desarrollo de la empresa, son en definitiva quienes consumen el producto ellos pueden ser frecuentes y no frecuentes contribuyen con el crecimiento del negocio gracias a su fidelidad y consumo.
3. Gobierno, juega un papel importante puesto que se encarga de emitir las leyes e impuestos que beneficien o perjudiquen, en este sentido la propuesta actual del

nuevo gobierno con el plan del Buen Vivir ya que apoya a todas las empresas que generen empleo y crecimiento económico

4. Proveedores. Son de vital importancia ya que ellos suministran la materia prima los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

5. Vendedores: son las personas más importantes de la empresa porque a través de sus aptitudes de ventas y buen servicio generan confianza y agrado a los clientes, esto permitirá obtener más clientela, ellos realizan el trabajo interna y externamente.

6. Los Propietarios desempeñan un papel muy importante dentro de la empresa ya que apoyan con el capital necesario para que la empresa exista, pero también deben apoyar con la organización de la misma para obtener buenos resultados.

2.02 MATRIZ DE INVOLUCRADOS

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social; ayuda a evaluar el ambiente del proyecto.

Permite evaluar y comprender los intereses de aquellos que contribuyen o se oponen con la elaboración del proyecto antes del generar los cambios respectivos.

Este conocimiento previo, permite plantear estrategias adecuadas para lograr la adaptación posible de todos aquellos involucrados y reducir riesgos (Betancur, 2006).

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite identificar a:

- Personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto,
- Personas y entidades contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo,
- Personas y entidades tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

2.2 Matriz De Análisis De Involucrados

Actores	*Intereses*	*Problemas*	*Recurso, Mandatos y Capacidades*	*Interés sobre el Proyecto*	*Conflictos*
Competencia	Obtener una ventaja competitiva sobre la competencia	Deficiencia en la gestión administrativa	Cumplimiento de normas y reglamentos	Estar su paso delante de la competencia mediante la definición de estrategias	Área Operativa
Propietarios	Generar liquidez y utilidad para la gestión operativa y los inversionistas, respectivamente	Falta de Estrategias financieras	Estados financieros	Establecer políticas financieros de inversión y financiamiento	Desconocimientos empresariales
Vendedores	Incrementar el volumen de ventas	Inestabilidad laboral en el negocio	Políticas internas de la empresa	Establecer políticas laborales	Personal del "Restaurant Los Pollos de la Tri"
Clientes	Incremento en la cartera de clientes	Desmotivación de los empleados	Aspectos Motivacionales	Establecer un cuadro de incentivos para los empleados	Relación tensa directivos - empleados
Gobierno	Tasas preferenciales para este tipo de negocios	Falta de Microcrédito para las Mipymes	Normativa legal	Sugerir mayor apoyo al sector micro empresarial	Directivos-gobierno
Proveedores	Establecer medios de Control de Cumplimiento de especificaciones técnicas	Escaso cumplimientos de las Normas establecidas por el INEN	Normativa legal	Cumplimiento de las especificaciones técnicas de os productos	Empresa-proveedores

Tabla 3 Elaborado por: Gabriela Yánez

2.02.2 ANÁLISIS

Mediante la matriz de involucrados se observan los intereses basados en la problemática con el fin de establecer soluciones al analizar cada uno de los factores basados en el problema central, el mayor objetivo es enfocarse en el adecuado manejo de la gestión operativa de la empresa dado así mejores resultados en el servicio que se está entregado al cliente lo cual lo mantendrá satisfecho y esto da como resultado mejores ingresos para la empresa, mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Para ello se necesita un personal altamente capacitado y motivado.

Para obtener mejores resultados se tendrá en cuenta mantenerse informado al cambio de las leyes que genera el gobierno ayuda al mejor crecimiento de la empresa.

Desarrollar un sistema o estrategia para estar actualizados en relación a la competencia, actualizaciones tecnológicas, servicio y técnicas son las requeridas para estar al margen de la competencia y lograr el posicionamiento en el mercado.

Los recursos económicos y financieros de la empresa surgen con el mejoramiento de la gestión operativo para ello será tomado en cuenta el reglamento interno que debe cumplir en su totalidad a cada uno de los trabajadores las funciones y descripciones de cargos, otorgan mayor organización y mayor productividad por parte de los trabajadores. Los trabajadores gozan de todos los beneficios que ofrecen el gobierno y las entidades reguladoras.

El interés en el proyecto se basa en la necesidad del mejoramiento de todos y cada uno de los procesos que ayuden al desarrollo e incremento de la productividad y

servicio de la empresa “Los Pollos de la Tri”, para ello se mantendrá satisfecho a los trabajadores y a los clientes que forman parte de la misma.

Los conflictos se medirán según el cambio y la elaboración de los nuevos procesos a realizarse los cuales se pretende que los trabajadores y clientes tendrán fácil adaptación.

CAPÍTULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.

El árbol de problemas es una de las herramientas fundamentales en planificación, especialmente en proyectos. El análisis del árbol de problemas, llamado también análisis situacional o simplemente análisis de problemas, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica en la vertiente superior, las causas o determinantes y la vertiente inferior las consecuencias o efectos.

Una discusión de las causas puede ayudar a identificar los segmentos de la población objeto de estudio que son los más afectados y que deben estar

específicamente interesados en participar en las actividades dirigidas quitando las causas del problema. Es necesario recordar que cada causa del problema es también un problema por derecho propio.

Esta herramienta se asemeja a un árbol. Las raíces del árbol, en la parte más inferior, metafóricamente representan las causas del problema principal. El tronco del árbol representa el problema principal y las ramas del árbol, representa los efectos del problema principal.

Detectado el problema de desarrollo, el paso siguiente es realizar un amplio análisis del mismo, en sus distintas facetas, con esto se está precisando y especificando la situación actual. Para ello, se cuenta con dos herramientas: el análisis de involucrados y el análisis de problemas.

El propósito entero del árbol del problema es definir los problemas principales presentes en la realidad objeto de estudio para analizar y dar la prioridad a sus causas pues es el primer paso hacia las soluciones eficaces. (Milocco, 2011)

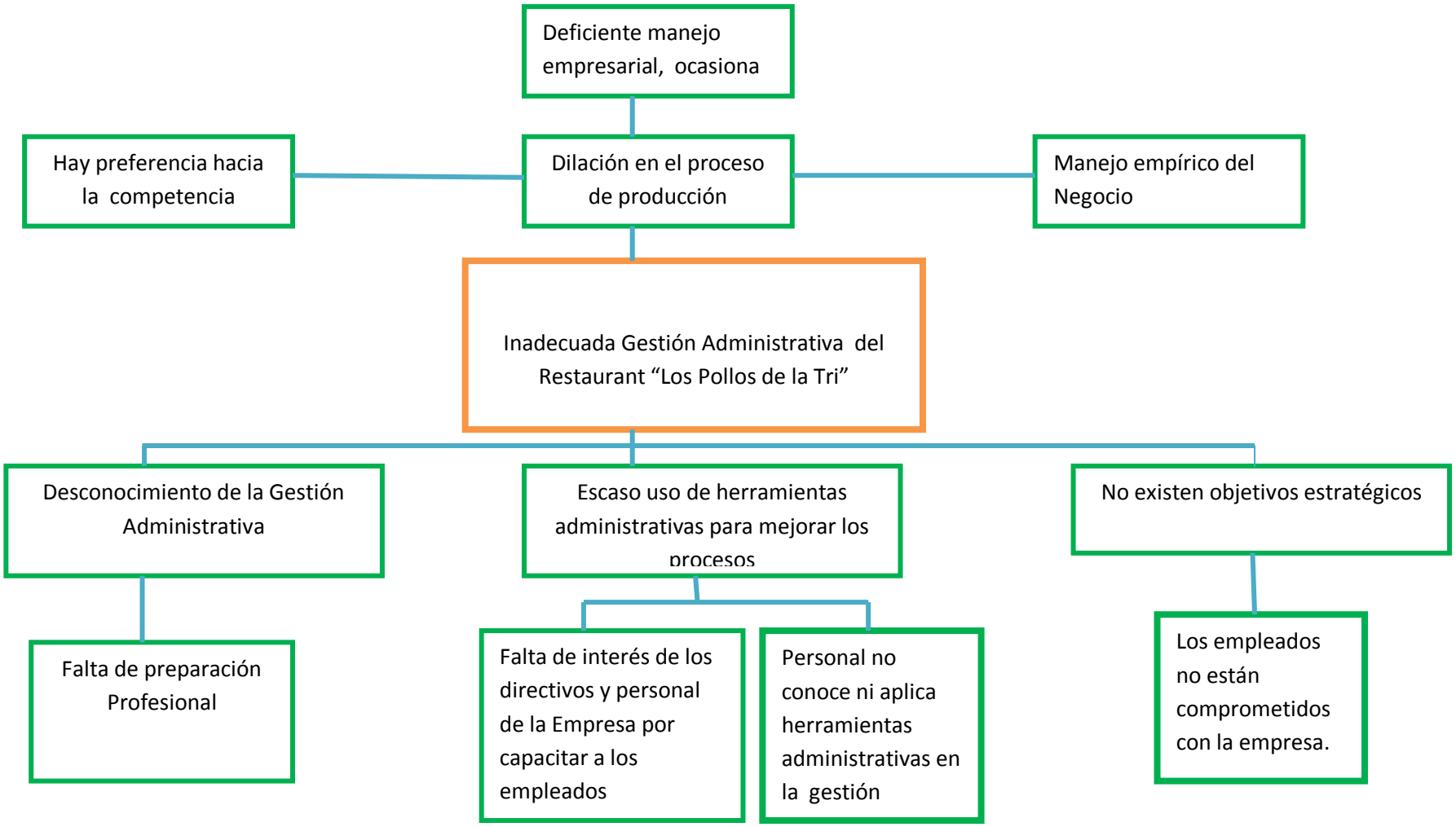


Tabla 4

Elaborado por: Gabriela Yánez

3.01.1 ANÁLISIS

En el análisis técnico del árbol de problemas se logro identificar al problema central que se resume en la débil gestión administrativa de la empresa “Los Pollos de la Tri·, genera pérdida e inconformidad en los trabajadores y los clientes.

Esto se debe a procesos empíricos que la empresa manejaba, falta de procesos técnicos, ya que los empleados no asumen sus obligaciones y no desarrollan sus actividades de manera responsable y organizada, la desorganización de procesos provoca pérdidas en la empresa, gastos innecesarios y baja producción, las actividades que se desarrollan tienen tiempos muertos e innecesarios.

La inasistencia de manuales de procesos se da a la falta de interés y conocimiento del dueño de la empresa esto provoca que no exista seguimiento ordenado de procesos y esto genera un poco de malestar en los clientes haciendo que ellos prefieran a la competencia.

El personal se encuentra bajamente motivado esto produce falta de interés y mala organización al momento de ofrecer el servicio inmediato al cliente, esto trae como consecuencia pérdida de clientela.

3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, refleja una situación opuesta al de Problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen (Planificación, EL ARBOL DE PROBLEMAS, 2009).

Un árbol de objetivos puede ser usado para discernir necesidades prioritarias. Los árboles de problemas y objetivos por lo general se elaboran en tándem.

Para la elaboración del árbol de objetivos (también denominado árbol de medios y fines), se sugiere seguir los siguientes pasos:

Los pasos a seguir son:

1. Poner en positivo todas las condiciones negativas del árbol de problemas Poner en que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios y los que eran efectos se transforman en fines. Como se puede comprender, si el segundo no es más que poner en blanco el primero, es muy importante haber confeccionado bien el árbol de causas y efectos para poder llegar a buenos fines y medios.

La importancia, además, radica en que de este último se deberán deducir las alternativas de solución que se deben plantear para superar el problema. Las deficiencias en la reformulación señalan deficiencias en el análisis de problemas; en este caso se debe retornar a la discusión del problema (¿Qué se quiso decir en realidad?).

2. Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido, para, de este modo, garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias, es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pueden haber producido.

3. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea posible, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos, y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

En este contexto, lo que era el problema central ahora se transforma en el gran objetivo de planificación. Para alcanzar este logro, los que antes eran efectos ahora son fines. Las que antes eran las causas que provocaban el problema ahora son los medios para resolverlo. Esto resulta tremendamente importante, porque si las causas han sido bien identificadas, se está muy cerca de identificar los medios, las alternativas, para la resolución del problema.

4. Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.

5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.

A partir del árbol de objetivos, debemos analizar cuáles serían las acciones posibles de llevar a cabo para resolver el problema. Para cada base del árbol de objetivos se busca creativamente acciones que concreten el medio. (Planificación, 1997)

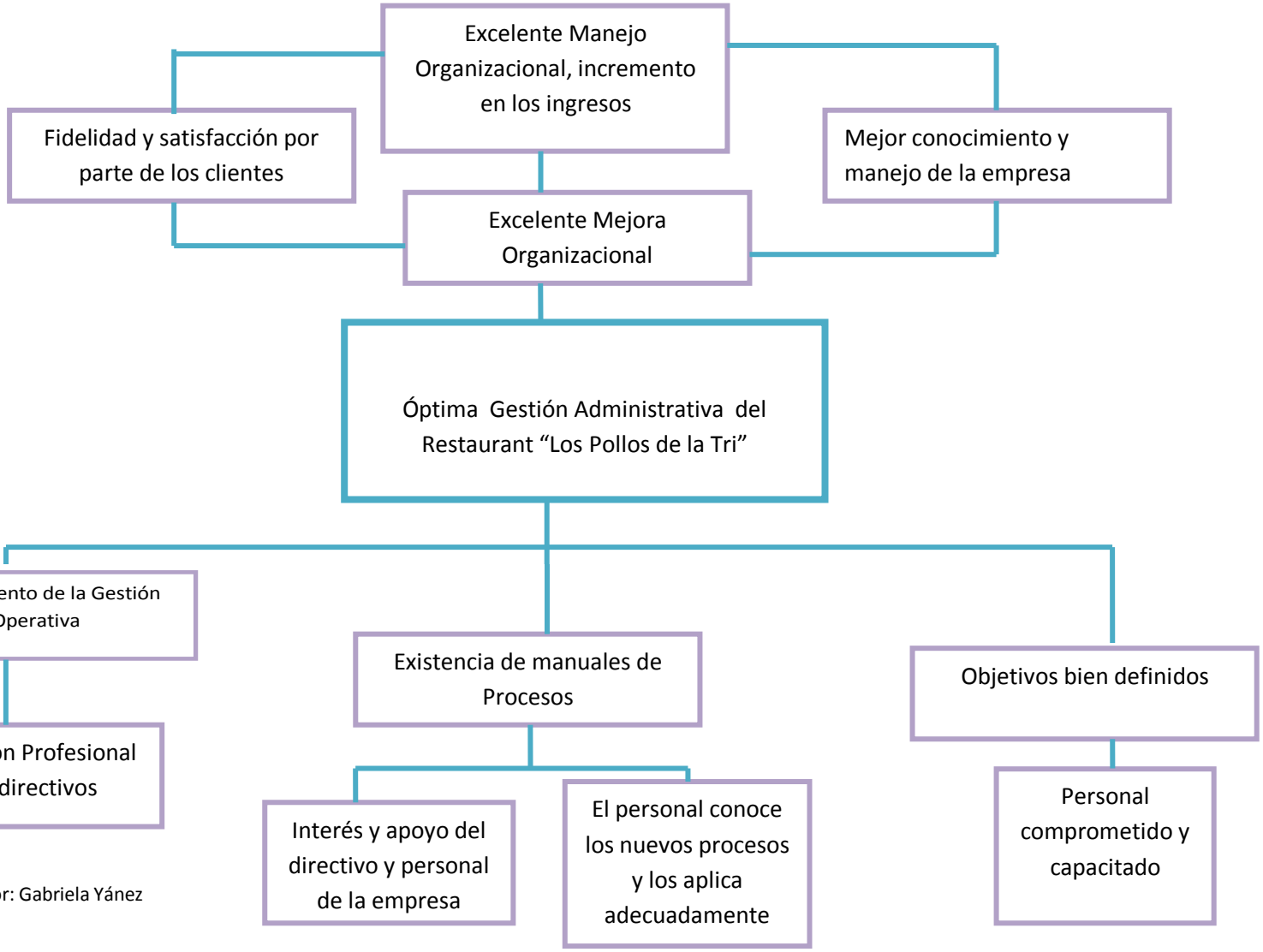


Tabla 5

Elaborado por: Gabriela Yánez

3.02.1 ANÁLISIS

En el árbol de objetivos se refleja los fines a los que se quiere llegar para mejorar el problema central que se presenta en el proyecto, los objetivos a largo o a corto plazo.

Con el conocimiento y la preparación del Dueño del Restaurant "Los Pollos de la Tri" en la gestión operativa los procesos mal manejados serán controlados y mejorados para que estos no se vuelvan a repetir.

La existencia de manuales de procesos permitirá que el personal del Restaurant conozca cómo se debe aplicar adecuadamente los procesos ya que estarán altamente capacitados, esto hará que el dueño tenga apoyo de parte de los mismos para el mejoramiento de la empresa.

Las capacitaciones al personal son constantes para tecnificar más los procesos y dotar a los trabajadores de técnicas de fortalecimiento y procesos actuales, un programa anual de capacitación brinda al personal la actualización continua que requieren; ellos tendrán claro cuales es su cargo y las obligaciones que debe desempeñar ya que los procesos se están realizando de una manera adecuada.

La fidelidad por parte de los clientes permite el crecimiento del Restaurant, la creación de una base de datos de los clientes es una herramienta muy poderosa que se implementara ya que es importante para el posicionamiento en el mercado, la satisfacción que se otorga a los clientes.

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas permite al proyecto identificar las propuestas más viables y las de mayor importancia para identificar y elegir la opción más efectiva que debe ser medible en tiempo y esfuerzo razonables, y redactados utilizando verbos que demuestren acción, aquellos que proporcione un mayor patrocinio a los beneficiados.

Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Para poder realizar el análisis de alternativas se debe enfocar en los siguientes pasos (Ayala, 2013):

- Identificar diferentes relaciones “medio – fin” como posibles estrategias alternativas para mejorar la situación.

- Ubicar el nivel de actuación deseada, examinando la capacidad de competencia y competencia del ejecutor.

- Aplicar los criterios apropiados para validar la viabilidad en la primera estancia de la estrategia seleccionada.

Tipos de valoración para el análisis de alternativas:

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
BAJO	1
MEDIO/BAJO	2
MEDIO	3
MEDIO/ALTO	4
ALTO	5

Tabla 6

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Karina Lita

En el análisis cuantitativo deberá escogerse el proyecto que alcance el superior puntaje ya que representa ser de mayor factibilidad y en el cualitativo se deberá escoger el proyecto que resulta más rápido y menos costoso, preferentemente; aunque también es importante considerar los resultados obtenidos en los otros criterios.

Para la valoración cualitativa el nivel será representado por medio de números que se han clasificado de la siguiente manera: (1), medio bajo por el numero dos (2), medio por el número tres (3), medio alto por el número cuatro (4) y alto siendo la calificación máxima equivalente a cinco (5); la calificación será asignada mediante el grado de importancia y necesidad que tengas las estrategias para implementarlas en el negocio.

4.04.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Matriz de Análisis de alternativas							
Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorias
Los trabajadores han sido capacitados en los procesos implementados	4	4	5	4	3	20	Alta
La tecnología mejora para la base de datos de los clientes y proveedores	5	5	5	4	2	21	Alta
Aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard	5	4	4	4	2	19	Medio Alta
Desarrollo de criterios de medición e indicadores	3	4	2	1	1	11	Bjo
Priorización de proyectos para mejoramiento	4	4	5	4	2	19	Alta
Objetivos estratégicos	4	3	4	2	1	14	Medio Baja

Tabla 7

Elaborado por: Gabriela Yánez.

4.01.2 ANÁLISIS

En la matriz de análisis de alternativas se plantean cuales son los objetivos a alcanzar en la empresa, cada uno de estos se establece con el fin de mejorar y eliminar el problema central que tiene la empresa.

Los objetivos propuestos implementan la mejora en cada proceso u actividad mal elaborada, debido a que son medibles y a través de la verificación de estos procesos se puede asegurar

El valor cualitativo es establecido por el nivel de impacto que tendrá al elaborar los objetivos para la mejora del problema.

Los valores cuantitativos que se establecieron a cada uno de los objetivos fue según el impacto que obtuvo, ya que fueron tomados en cuenta sobre la importancia de los cambios de proceso y la que tendrá en distintos aspectos.

La matriz de análisis de alternativas tiene como finalidad demostrar que los objetivos propuestos tiene nivel de cumplimiento para llegar al fin determinado.

4.3 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

Objetivos	Factibilidad de Lograrse	Impacto en Género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibiliad	Total
Los trabajadores han sido capacitados en los procesos implementados	Los proceso son realizados correctamente esto genera mayores ingresos y fidelidad por parte del cliente	Preparación incrementa en hombres y mujeres	Ayudan con el cuidado del entorno ambiental.	Beneficia al Dueño del Restaurant y a los clientes	Fortalece el incremento de mejora de procesos	32
La tecnología mejora para la base de datos de los clientes y proveedores	Procesos tecnológicos actualizados	Mayor rapidez y seguridad para hombres y mujeres	Proteger el uso de recursos	Beneficia a los clientes y pr	Oportunidad de mejor conocimiento y manejo de la tecnología	32
Aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard	Conocimineto y Preparación de procesos para la mejora de los mismos	Conocimineto y Preparación de hombres y mujeres	Proteger y utilizar de manera adecuado los recursos	Beneficia al Dueño del Restaurant y a los clientes	Fortalecimiento en procesos	32
Desarrollo de criterios de medición e indicadores	Técnicas y oraganización en cada actividad	Organizacón para hombres y mujeres	Desarrollo social y ambiental	Beneficia al Dueño del Restaurant y a los clientes	Mayor control en la organización y proceso.	32
Priorización de proyectos para mejoramiento	Puntos clave para seguridad de procesos	Beneficiados hombres y mujeres	Mejoramiento ambiental	Beneficia al Dueño del Restaurant y a los clientes	Mejoras continuas	32
Objetivos estratégicos	Se cuenta con un fondo de financiamiento	Incrementa los ingresos de hombres y mujeres	Mejora el entorno social	Beneficia al Dueño del Restaurant y a los clientes	Fortalece la organización	32

Tabla 8

Elaborado por: Gabriela Yánez

4.3 Diagrama de Estrategias

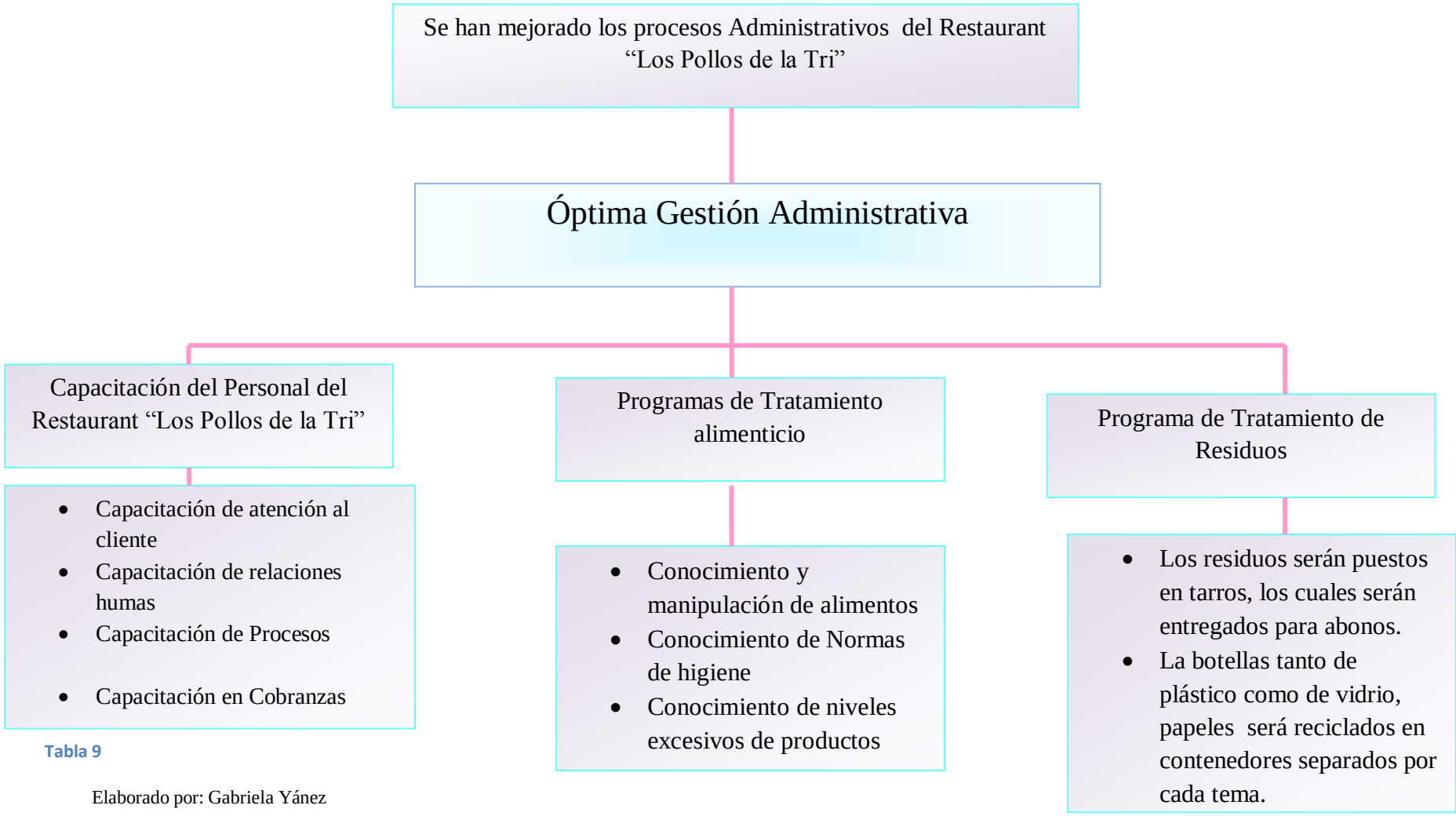


Tabla 9

Elaborado por: Gabriela Yánez

5.4 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

El Marco Lógico es una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación.

Se puede modificar y mejorar repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto o programa, incluso durante el funcionamiento del mismo.

La matriz está basada en dos principios básicos. Primero, las relaciones lógicas verticales de causa efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan a: las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin, como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto. Segundo, el principio de la correspondencia (lógica horizontal), que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales).

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto.

- proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida; yno hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

Ventajas que presenta el marco lógico

El método del Marco Lógico encara los problemas antes mencionados y provee además una serie de ventajas como:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y evita ambigüedades.
- Aporta un formato único y estructurado, lo que permite llegar a acuerdos entre los diversos agentes involucrados.
- Permite aplicarlo a diferentes rubros o tipos de proyectos.
- A través de una matriz se presenta la información más relevante y en forma sintética.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica la programación operativa del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto

Consistencia de la matriz

Es una plantilla que contiene el resumen del proyecto o programa. Se compone, en general, de cuatro filas (horizontales) y cuatro columnas (verticales). Cada cuadro puede contener varias celdas por lo que también pueden existir varias hojas.

La matriz está basada en dos principios básicos. Primero, las relaciones lógicas verticales de causa efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la que relacionan a: las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin, como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto. Segundo, el principio de la correspondencia (lógica horizontal), que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales) (EDUCACIÓN, 2001).

4.4 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Optimizar la Gestión Administrativa del "Restaurant Los Pollos de la Tri"	º Se incrementa el 15% el nivel de ventas reduciendo gastos innecesarios y pérdidas de recursos financieros y humanos.	º Estadísticas productivas y financieras mensuales y revisiones diarias	º Para próximos años las ventas incrementaran y existirá mayores ganancias
Mejoramiento de Procesos de Producción	º Los procesos repetitivos e innecesarios y los servicios mal brindados disminuyen en un 15% el incremento de productividad en los empleados. º Aceptación por parte de los clientes de los productos y el servicio con estrategias de: Precio, plaza, Producto y Publicidad	º Estadísticas productivas y financieras Trimestrales y revisiones diarias	º No se cometeran mas errores y procesos innecesarios siendo asi el factor de disminución en porcentajes mas altos
Procesos técnicos organizados	º Mejora Organizacional en actividades y el personal	º Capacitaciones a los empleados sobre los nuevos procesos implementados indicando asi sus actividades y obligaciones para que la productividad aumente para ello se adquere nueva tecnología	º La obtencion de nueva tecnología permitira capacitar de mejor manera al personal ya que se contara con los.materiales de cambio par los nuevos proceso
Normas implementadas para el personal	º Seguridad industrial y laboral para los empleados, esto permite que el personal tenga estabilidad y la productividad crece		
Recurso humano capacitado	º Personal organizado y preparado para cada área		

Tabla 10 Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Karina Lita

Actividades del Proyecto	Presupuesto		Medios de verificación	Supuestos Componentes
Capacitación del Personal del Restaurant "Los Pollos de la Tri"	Capacitador Material Utilizado	300,00 80,00	Facturas	Existen suficientes recursos económicos para las actividades a realizarse dentro del proyecto
Programas de Tratamiento alimenticio	Capacitador Material Utilizado	180,00 50,00	Facturas	
Programa de Tratamiento de Residuos	Material Utilizado	50,00	Facturas	
Normas de seguridad dentro del Establecimiento	Capacitador	200,00	Facturas	
Adquisición del Tecnología	Software Adquirido Plasmas	600,00 480,00	Facturas	
	Total	1940,00		

Tabla 11

Elaborado por: Gabriela Yánez

4.4.2 ANÁLISIS

La matriz de marco lógico permite conocer varios indicadores de la empresa que están afianzados y elaborados en base a cada objetivo de la empresa, el modo de verificación, los supuestos, las actividades del proyecto y el presupuesto del proyecto.

En relación a estos medios verificadores la matriz de marco lógico determina los factores más importantes de la empresa, el incremento de las ventas por medio de la reducción de gastos, recursos humanos, financieros y tecnológicos se miden de acuerdo a las estadísticas de la empresa.

La mejora de procesos con estrategias de fortalecimientos en aéreas como son las venta, marketing, y de mercado promete un incremento muy significativo y notorio en la empresa.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 ANTECEDENTES

Algunas de las falencias que se encuentran en los diferentes departamentos de del Restaurant “Los Pollos de la Tri”, retrasan procesos y actividades, ocasionando pérdidas en ámbitos financieros y tecnológicos, mediante un levantamiento de procesos en cada área requerida del proyecto se pone a consideración varias actividades con tiempo y costo, que restauren cada una de las actividades desarrolladas empíricamente por cada área.

Mediante la estrategia del Balance Scorecard proceso se propone estandarizar actividades de cada trabajador, para el mayor crecimiento de rentabilidad y optimización de tiempos y recursos que utiliza la empresa, dando a conocer las funciones y la participación de cada encargado del área, con esto se logra mejorar cada una de las actividades en base a tiempo, costo y recursos.

La restructuración de los procesos trae consigo el mejoramiento de cada departamento buscando la mejora organización y rentabilidad para el Restaurant, con técnicas de procesos bien estructurados y elaborados.

5.2 DESCRIPCIÓN

Para la mejora de cada proceso se utilizara la estrategia del Balanced Scorecard ya que esta herramienta para el planteamiento estratégico y la toma de decisiones organizativas. Ello se debe en gran medida a que el Balaced Scorcard llena cada lugar que quedo vacio, llegando a un nivel de evolución más rápido con mejoras notorias a los esquemas y controles que se estaban manejando.

5.2.1 HISTORIA DEL BALANCED SCORECARD

El modelo del Balanced Scorecard ("Tablero de Mando Integral") fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Bussines School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc, consultor del área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en Estados Unidos.

El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales.

Tanto las empresas estudiadas como Kaplan y Norton estaban convencidos que la dependencia de los indicadores económicos-financieros estaban afectando su rendimiento y su habilidad para crear valor. Después de discutir una variedad de alternativas, el equipo investigador llego a definir un modelo que reunía aspectos de toda la cadena de valor: clientes, procesos internos, preocupaciones de accionistas, actividades de los empleados y obviamente los factores económicos financieros, Kaplan y Norton le dieron el nombre de Balanced Scorecard al modelo recién creado y más adelante publicaron sus bases conceptuales en tres artículos de la Revista Harvard Bussines Review. El primer artículo se llamo "Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" y se publicó en 1992.

A lo largo de los siguientes cuatro años, una gran variedad de organizaciones adoptaron el modelo y obtuvieron resultados positivos de inmediato. Al analizar estas primeras aplicaciones, Kaplan y Norton descubrieron que estas organizaciones usaban el modelo no solo como un complemento para sus indicadores financieros tradicionales dentro del sistema de control de gestión sino que lo convirtieron en una herramienta de comunicación de estrategias mediante los indicadores que seleccionaban para construir el scorecard. Al crecer la preeminencia del modelo de las organizaciones como una herramienta clave para la implementación de estrategias, los autores en 1996 publicaron, el libro "The Balanced Scorecard", editado por Harvard Bussines Schoo,

Press, en el cual presentado detalladamente el concepto y resumiendo la experiencia de sus implementaciones más exitosas hasta entonces.

5.2.2 ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

Como primera aproximación de puede definir al Balanced Scorecard como un sistema de gestión integrado basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Los indicadores elegidos representan una herramienta utilizada para comunicar tanto con los empleados como personas de interés externos, los fundamentos, en la organización de basara para alcanzar su misión y objetivos estratégicos (Kaplan, 2000).

Según lo que plantea Robert Kaplan, el Balanced Scorecard ya trascendió el planteamiento original de la medición de desempeño basado en indicadores. Empresas innovadoras han empezado a utilizar como un sistema de gestión estratégica para administrar su estrategia a largo plazo. El enfoque de medición de desempeño del Balanced Scorecard está siendo utilizado para cumplir con procesos administrativos críticos como:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia
2. Comunicar y relacionar objetivos y metas estratégicas

3. Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
4. Mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje organizacional

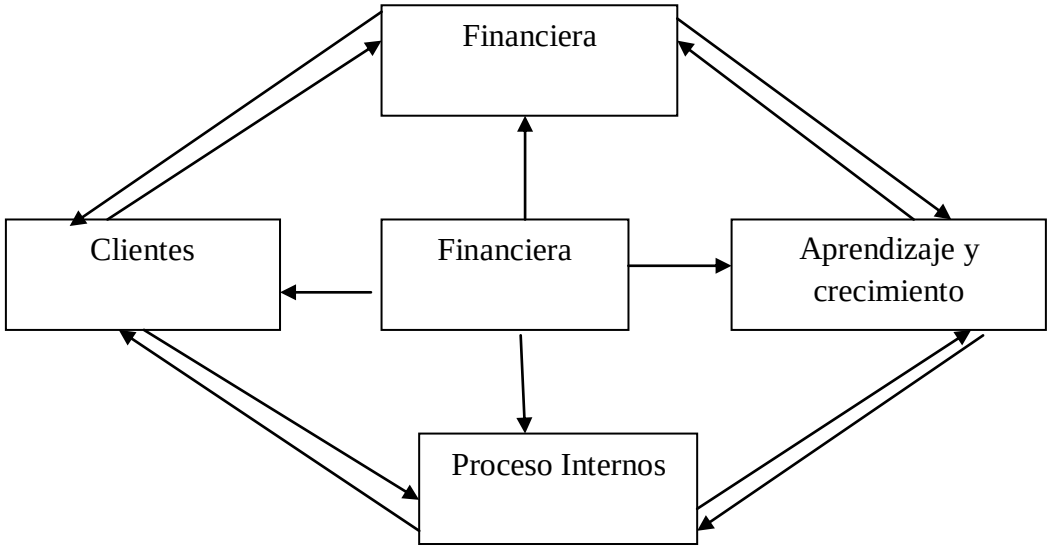


Tabla 12

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

El Balances Scorecard conserva la perspectiva financiera y la equilibra con tres perspectivas adicionales y distintas.

1. Clientes
2. Procesos Internos
3. Aprendizaje y Crecimiento.

5.2.3 ROLES DEL BALANCED SCORECARD EN UNA ORGANIZACIÓN

La filosofía en la que se basa el Balanced Scorecard como sistema de gestión puede fácilmente ser descrita mediante dos afirmaciones claves aplicables a todo proceso u organización.

1. No puede administrar algo que no puede medir
2. No puede medir algo que no se puede describir

El significado de estas afirmaciones define el reto fundamental que enfrentan las empresas al ejecutar su estrategia sin contar con algún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo. El Balnced Scorecard justamente se ha diseñado para darle a una organización las herramientas y competencias necesarias para responder a ese reto.(Kaplan, 2004).

5.2.3.1 ROLES DEL BALANCED SCORECARD EN ORGANIZACIÓN

Muchas organizaciones tienen visiones inspiradoras y estrategias competitivas, pero no son capaces de utilizar estos conceptos para alinear las acciones de los empleados con la dirección estratégica definida en la empresa. Jim Collins describe este dilema: “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca son traducidas en visiones compartidas que puedan motivar e inspirar a la organización” (Collins, 1994). El Balanced Scorecard le permite a la organización traducir su visión y estrategias a

proporcionar una nueva estructura que comunica la estrategia de una organización a través de los objetivos, metas e indicadores.

En vez de concentrar toda la atención en metas financieras que poco sirven para guiar las acciones y la toma de daciones a largo plazo de los empleados, el Balanced Scorecard utiliza indicadores como un lenguaje para describir elementos claves en el cumplimiento de la estrategia. Porter, por ejemplo, dice que las metas, indicadores medibles y objetivos cuantificables son el factor clave para toda estrategia exitosa y funcional debido al hecho de que es muy difícil administrar adecuadamente algo que no está cuantificado de alguna forma (Porter, 1998).

El Balanced Scorecard conserva la perspectiva financiera y la equilibra con tres perspectivas adicionales y distintas:

1. Clientes
2. Procesos Internos
3. Aprendizaje y Crecimiento

5.2.3.2 Sistema de Gestión Estratégica

Robert Kalan fue el primero en resaltar que en muchas organizaciones el Balanced Scorecard pasó rápidamente de ser una herramienta de medición de desempeño a ser una herramienta de gestión estratégica, o como lo definió el mismo Kaplan, un “sistema de gestión”.

Si bien el objetivo original del Balanced Scorecard fue de equilibrar dentro de la toma de daciones los resultados financieros históricos como los factores que impulsarán

el rendimiento y el valor futuro de la empresa, al aplicarlo y experimentar con los diferentes parámetros muchas empresas se dieron cuenta que podían ser una herramienta crítica para alinear las acciones de corto plazo con la estrategia global utilizando de esta manera, el Balanced Scorecard ha permitido aliviar los problemas y superar las barreras que enfrentan la implementación efectiva de estrategias organizacionales .

A continuación se presentan las formas en las que el uso del Balanced Scorecard permite a una organización superar las cuatro barreras de la implementación estratégica que se ha identificado en el párrafo.

Recordamos que las barreras son:

1. Visión,
2. Personas,
3. Recursos,
4. Alta Dirección.

1. Superando la barrera de la visión mediante la traducción de la estrategia.- En el caso ideal el Balanced Scorecard se crea a través de una comprensión compartida y traducción de la estrategia organizacional en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de sus cuatro perspectivas. El proceso de traducir la estrategia y la visión explícitamente obligan a la gerencia a determinar exactamente qué significa las vagas definiciones utilizadas comúnmente para construir una visión por ejemplo: el mejor en la industria servicio superior del mercado, etc.

Al construir el scorecard los objetivos parodian llegar a definir el servicio superior por ejemplo: un nivel del 95% de servicios realizados a tiempo. Esto hace totalmente claro para todos los empleados en que meta objetivamente definida deben poner todo su esfuerzo a trabajar para lograr alcanzar ese claro 95%, en vez de discutir sobre los muchos posibles significados que podrían tener el "servicio superior". De esta forma el Balnced Scorecard se convertirá en una guía estratégica en la que se basaran los empleados en su toma de deciones y accionar diario (Kaplan, 1996).

2. Creando el Balanced Scorecard en cascada se supera la barrera de las personas. Una implementación efectiva de cualquier estrategia requiere de su comprensión y acción apropiada a todo nivel organizacional. Construir el Balanced Scorecard en cascada significa llevarlo a hacia abajo para toda la estructura orgánica y dar la oportunidad a todos los empleados a demostrar cómo sus actividades del día a día construyen a logro de la visión de la empresa. Todos los niveles en la organización priorizan sus actividades al crear scorecards parciales propios, que enlazan sus actividades creadora de valor a los objetivos corporativos y finalmente se integran al Balanced Scorecard general. En algunas organizaciones se han llegado al extremo de bajar cascadas hasta el nivel individual y los empleados construyen su propio s scorecards personales que definen su contribución a logro de objetivos en trabajo en equipo.

3. Asignación estratégica supera la barrera de los recursos.- Al presentar esa barrera se hizo notar que la mayoría de organizaciones usan procedimientos independientes para el planteamiento estratégico y para el desarrollo de los presupuesto. El Balanced Scorecard ofrece una excelente oportunidad para integrar los dos procesos. Cuando se establece el Balanced Scorecard no solo se debe pensar en los objetivos, metas o indicadores sino también en las iniciativas estratégicas o planes de acción que se van a implementar para alcanzar estos objetivos.
4. Aprendizaje estratégico supera la barrera de alta dirección.- En el ambiente rápidamente cambiante de los negocios actuales se requieren algo más que el simple análisis de las variaciones de los costos reales versus los presupuestados. Desafafortunadamente la mayoría de los equipos gerenciales pasa el tiempo discutiendo correciones menores y buscando parches de variaciones. El Balnced Scorecard, a l traducir la visión estratégica es un conjunto de coherentes de medidas e indicadores en las cuatro perspectivas, inmediatamente ofrece a la administración más información para ser considerada que simplemente datos financieros históricos.

5.2.3.3 Herramientas de Comunicación

Un Balanced Scorecard bein construido describe elocuentemente la estrategia de la organización y convierte las imprecisas y vagas definiciones usadas tradicionalmente en indicadores objetivos claros. Cuando se habla acerca de la gestión del conocimiento en las organizaciones, siempre se menciona como su objetivo primario a la intensión de

convertir los conocimientos implícitos que se encuentran en las mentes de los trabajadores en información explicita y disponible para todos. Peter Drucker declaro alguna vez que uno de los retos más grandes de la administración del siglo XXI es la de la gestión de productividad de los trabajadores del conocimiento y el Balanced Scorecard permite administrar el conocimiento de los trabajadores, integrándooslo dentro del sistema y midiendo la contribución de cada uno. (Drucker, 2002).

La evidencia empírica hace razonable considerar que probablemente no haya mejor herramienta que el Balanced Scorecard para diseminar el concomimiento acerca de la visión, misión y estrategias dentro de una organización de tal modo que se reaccione ese conocimiento directamente con las funciones de cada integrante de la misma. (Kaplan, 1996. Olve, 1999).

5.2.4 BENEFICIOS ESPERADOS EN LA APLICACIÓN

Los beneficiados de una implementación del Balanced Scorecard dependen de una gran medida del uso que se pretende darle al sistema. Simplemente tener el sistema implementado no es suficiente. Para satisfacer las expectativas el sistema debe ser utilizado correctamente. Muchas organizaciones usan el Balanced Scorecard en diferentes formatos se clasifican en dos: Control Operativo y Gestión Estratégica.

Control Operativo

El uso de Balanced Scorecard para el control operativo consiste en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos queremos medir?
- ¿Qué aspectos son los más críticos dentro de cada proceso?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas conocidas como proceso?

El propósito de una implementación del Blanced Scorecard para ser usada con fines de control operativo, es permitir a la dirección de la empresa monitorear y controlar el rendimiento de los procesos predefinidos, con miras a alcanzar algún tipo de estándar.

El uso de Balanced Scorecard obliga a priorizar e identificar un conjunto reducido de medidas claves para cada perspectiva, lo que da mayor equilibrio al sistema de control que típicamente se encuentra fuertemente sesgado por medidas óptimas financieras.

Gestión Estratégica

El uso de Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica ofrece beneficios adicionales, complementarios a los que se genera cuando se usa el sistema solo para fines de control operativo. En este caso, se responde a las siguientes preguntas primarias:

- ¿Qué estamos tratando como organización? ⟶ Formulación Del Propósito
- ¿Qué debemos ocurrir para que lo logremos? ⟶ Comunicación
- ¿Lo que estamos alcanzando? ⟶ Control
- ¿Estamos tomando buenas decisiones? ⟶ Eficacia y eficiencia

Este es el caso donde el Balanced Scorecard se usa y plenamente y cumple sus tres roles principales. Equipos gerenciales que usan el sistema de esta forma lo aplican principalmente para identificar iniciativas y oportunidades de intervención, con el fin de contribuir al logro de las metas estratégicas de la organización.

En conclusión, es posible afirmar que la implementación bien diseñada del Balanced Scorecard resuelve las debilidades en control de dirección que crean los sistemas típicos del control financiero, equilibra los objetivos a largo y corto plazo, resalta la significancia de los activos intangibles para el logro de la visión organizacional y provee una claridad de propósito individual para los temas integrales de la organización.

5.4.1 VISIÓN ESTRATEGICA DE LA IMPLEMENTACIÓN

5.4.1.1 PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

Toda implementación de Balanced Scorecard debe empezar con un proceso de análisis estratégico de la posición competitiva de la empresa. La complejidad del proceso depende mucho del nivel de aplicación de herramienta y técnicas administrativas dentro Restaurant. En el entorno local del Restaurant puede ser fácilmente clasificado en tres niveles que se explicara a continuación.(Niveles definidos sobre la base de análisis presentados en Collins, 200. Drucke, 2002. Minzaberg, 1998).

Nivel 1

El Restaurant "Los Pollos de la Tri" no tiene clara la posición competitiva ya que es manejada empíricamente y no tiene muy claro estos temas. Se enfoca en un producto o proceso sin realizar algún tipo de planteamiento estratégico. No se realiza ningún tipo de evaluación de riesgos externos o internos por lo que no existe la prevención. Los constantes gastos innecesarios y los procesos mal realizados reducen la rentabilidad y pone en riesgo la misma continuidad de las operaciones

- **Síntoma de Organización Nivel 1.** Se piensa en término de negocio (a corto plazo) no de empresa (largo plazo).

Nivel 2

El Dueño del Restaurant entiende los factores críticos de éxito y tiene estrategias que pueden definir una posición competitiva. Se realizan planteamientos y controles detallados. El planteamiento estratégico se improvisa parcialmente sobre la base de la visión no explicita (la "idea" del negocio) que tienen presente el dueño. No se realizan planteamientos estratégicos ni de análisis competitivos periódicos sobre la competencia.

- **Síntoma de Organización Nivel 2.** No éxito visión declarada a largo plazo, el rubro de la empresa no está claro y tiende a desviarse bajo la influencia de factores externos.

Una vez reconocido el nivel en que se encuentra el Restaurant eh procedido a definir la visión, recolectando ideas del Dueño y Sintetizando en una sola declaración del Propósito para ello se han considerado los siguientes factores:

a) La empresa se ha manejado empíricamente, logradondo mantenerse en el mercado, generando competencia y ganando sus propios clientes.
b) Sin embargo la falta de conocimientos administrativos han generando algunas perdidas ya que no se han implementado estrategias para controlar este tipo de problemas.

Es por eso que la implementación del Balnaced Scorecard es ideal para la mejora organizacional y financiera del Restaurant.

En el caso del Restaurant "Los Pollos de la Tri" se ha maneja de una forma empíricamente esto se debe a desconocimientos administrativos del Dueño y ha generado mala organización, personal no capacitado y perdidas a través de gastos innecesarios y mal uso de materiales para la elaboración del producto.

Una vez reconocido el nivel en que se encuentra el Restaurant eh procedido a definir la visión, recolectando ideas del Dueño y Sintetizando en una sola declaración del Propósito para ello se han considerado los siguientes factores:

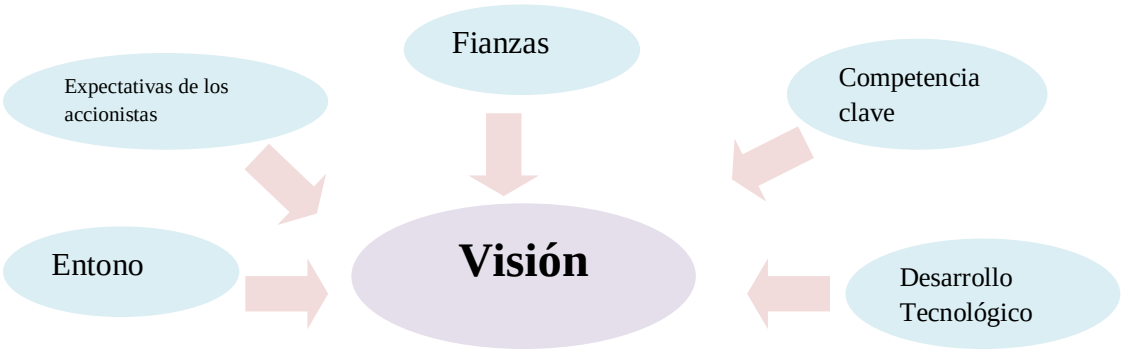


Tabla 13

Elaborado por: Gabriela Yánez

(Fuente Kaplan,1996)

El resultado del análisis realizado es la siguiente visión que se servirá como base para lo que se va a realizar en la siguiente parte del proyecto.

Visión

Ser el Asadero líder, posicionándonos en el mercado como el mejor respecto a su sabor, calidad y economía de sus productos garantizando la confiabilidad a nuestros clientes y respetando nuestro medio ambiente generando así fuente de trabajo para el bien de la empresa y sus colaboradores.

La visión sienta el fundamento para todo el proceso de desarrollo del sistema de gestión. Paso a paso se traducirá la visión en una estrategia tangible y se definirá los factores críticos de éxito para el restaurant. Todo se dividirá en perspectivas y será en el siguiente esquema presentado a continuación.

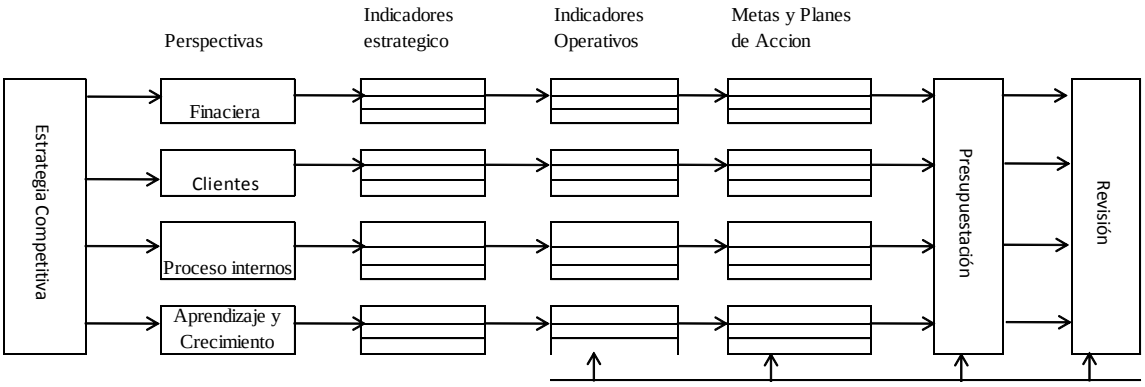


Tabla 14

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente:(Traducido de Olve, 1999)

5.5 ESTRATEGIA: FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Hay que tener claro entre decidir y hacer. El Balanced Scorecard justamente provee el marco lógico que permite a una organización pasar de decir sobre una estrategia a ejecutarla. Pero siempre viene la decisión y para ello se definirá factores críticos con éxito. Son componentes calve de la estrategia competitiva en el Restaurant "Los Pollos de la Tri" que indican q la organización en la que se debe enfocar para alcanzar la visión planteada.

Mejora Continua de la seguridad

El Restaurant debe buscar una mejora continua en la seguridad y confiabilidad de procesos de elaboración de producto y servicio ofrecido al cliente. Toda empresa que maneje que se encuentre en el sector alimenticio debe tener en cuenta todas las normas de higiene y manipulación de alimentos esto será un factor clave para garantizar clientes.

Calidad de Servicio

Las características del servicio deben tener capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes con eficiencia, con alta calidad en los productos y sobre todo con costos competitivos. El Restaurant se compromete a innovar sus procesos de servicio adaptándose a todas las necesidades de los clientes.

Calidad de Empleados

El logro de la seguridad y la satisfacción de clientes con el servicio se basan en el personal capacitado, motivado y con conocimientos permanentemente actualizados. Los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal se debe responder al reto de encontrar y conservar los mejores empleados del Restaurant.

Gestión del Conocimiento

Las Operaciones del Restaurant dependen de una gran cantidad de conocimientos técnicos producto y servicio. Este conocimiento registrado en manuales, reglamentos, cartas, sistemas de información además de estar en las mentes de los empleados, ellos deber ser organizados, estar altamente capacitados y disponibles para todo tipo o de requerimiento.

Resultado para el Dueño del Restaurant

Las Operaciones del Restaurant deben brindar una rentabilidad que este conforme con las expectativas del dueño. Los resultados obtenidos deben evolucionar acorde a las alternativas de inversión disponibles en el mercado y corresponder al nivel del riesgo implícito en las operaciones del Restaurant.

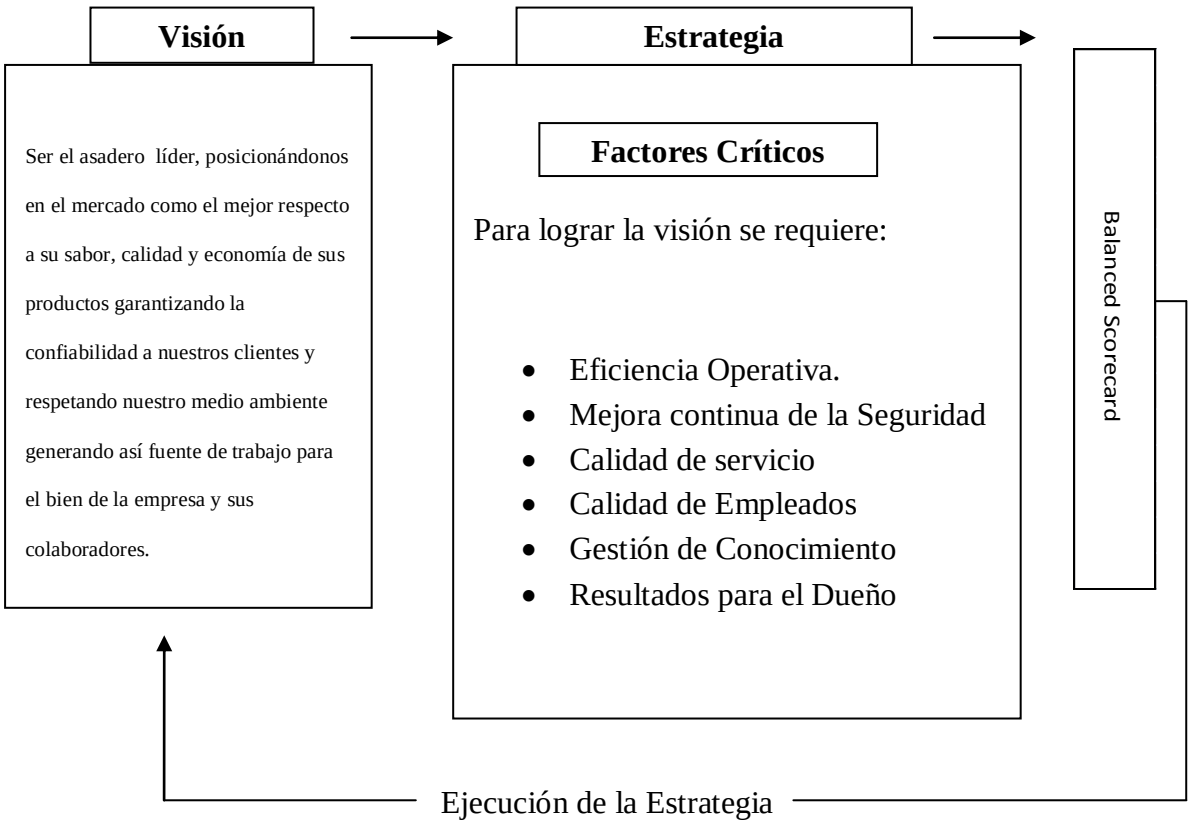


Tabla 15

Elaborado por: Gabriela Yánez
Fuente:(Traducido de Olve, 1999)

5.5.1 ESTRATEGIA: FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Para la implementación se va a utilizar las cuatro perspectivas definidas por Kaplan (1996) en el modelo original (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento). En el Restaurant los pollos de la Tri se cree que es posible manejar temas satisfactoriamente dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

debido a que el personal que labora ahí es gente dispuesta a mejorar y aprender procesos nuevos.

5.5.2 DISTRIBUCIÓN DE LA VISIÓN ACORDE A LAS PERPECTIVAS

En un contexto Empresarial, la estrategia sería la relación entre la visión de la organización y los planes operativos que se ejecutan día a día. Es fundamental un proceso para definir los aspectos de la estrategias empresarial correspondientes a cada una de las perspectivas de la organización. Para el caso de "Los Pollos de la Tri"se ha definido los siguientes objetivos estrategias.

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Crecimiento de ventas y aumento de eficiencia que genera recursos y rentabilidad esperado por el Dueño
Clientes	Creciente Participación del mercado con clientes altamente satisfechos
Procesos Internos	Mejora Continua en la eficiencia operativa, seguridad y calidad de servicio.
Aprendizaje y Crecimiento	Organización innovadora con personal de alto nivel de conocimiento técnico y operativo en constante desarrollo.

Tabla 16

Elaborado por: Gabriela Yánez

La figura muestra como los objetivos estratégicos se han traducido en indicadores primarios.

Objetivos Estratégicos de "Los Pollos de la Tri"

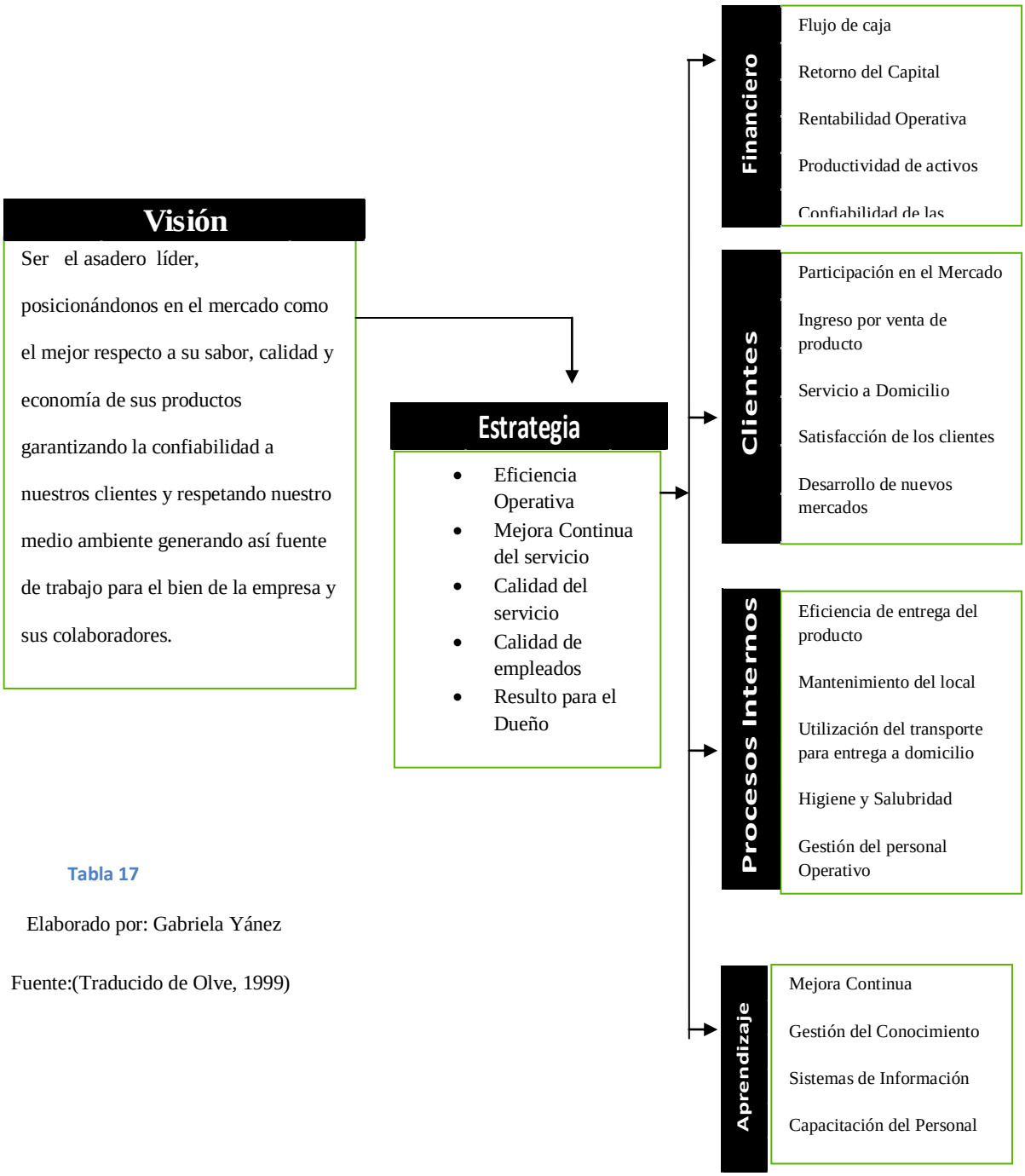


Tabla 17

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente:(Traducido de Olve, 1999)

La Tabla explica detalladamente la correspondencia entre cada uno de los objetivos estratégicos y aspectos relevantes de la estrategia definida

Estregáis a implementar

Aspectos Claves de la Estategia						
→	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**
Perspectivas Financieras						
Flujo de Caja	X					
Retorno sobre el Capital Invertido						X
Rentabilidad Operativa	X					
Productividad de Activos	X					
Confiabilidad de las Proyecciones	X					
Perspectivas de Clientes						
Participación del Mercado						X
Venta del Producto	X					
Servicio a Domicilio						X
Satisfaccion de los Clientes			X			
Desarrollo de Nuevos mercados						X
Perspectivas de Clientes						
Eficiencia en la entrega	X					
Mantenimiento del Local	X					
Utlilización de transporte para la entrega a domicilio	X					X
Higiene y Salubridad		X				
Gestión de Personal Operativo				X		
Perspectivas de Aprendizaje						
Mejora Continua	X	X	X			
Gestión del Conociemiento					X	
Sistema de Información					X	
Capacitación del Personal				X		

E1 Eficiencia Operativa

E2 Mejora Continua de Seguridad

E3 Calidad de Servicio

E4 Calidad de Empleados

E5 Conocimiento Técnico

Tabla 18

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

5.6 SCORECARD A NIVEL SUPERIOR

El desarrollo de los indicadores estrategias que conforman el Scorecard de nivel superior es nuestra primera aproximación a lo que será de uso práctico del modelo. La visión fue la base para definir los factores críticos de éxito que se acaban de presentar. Los factores críticos de éxito a su vez servirán en base para los indicadores estratégicos.

Ninguna empresa opera igual, por el conjunto de objetivos e indicadores estratégicos que se presentará han sido elegidos específicamente en "Los Pollos de la Tri" sobre la base de la experiencia con la empresa y del conocimiento acumulado en las variedades entrevistas que se han llevado a cabo.

Cada objetivo estratégico indica el tipo general correspondiente en forma cuantitativa i cualitativa según los indicadores específicos.

Indicadores Estratégicos que conforman el Scorecard a nivel superior del "Los Pollos de la Tri"

Financiero		Tipo
F1	Flujo de Caja	Cuantitativo
F2	Retorno sobre el Capital Invertido	Cuantitativo
F3	Rentabilidad Operativa	Cuantitativo
F4	Productividad de Activos	Cuantitativo
F5	Confiabilidad de las Proyecciones	Cuantitativo
Clientes		**Tipo**
C1	Participación del Mercado	Cuantitativo
C2	Venta del Producto	Cuantitativo
C3	Servicio a Domicilio	Cuantitativo
C4	Satisfaccion de los Clientes	Cuantitativo
C5	Desarrollo de Nuevos mercados	Cuantitativo
Procesos Internos		**Tipo**
P1	Eficiencia en la entrega	Cuantitativo
P2	Mantenimiento del Local	Cuantitativo
P3	Utlilización de transporte para la entrega a domicilio	Cuantitativo
P4	Higiene y Salubridad	Cuantitativo
P5	Gestión de Personal Operativo	Cuantitativo
Aprendizaje y Crecimiento		**Tipo**
A1	Mejora Continua	Cualitativo
A2	Gestión del Conociemiento	Cualitativo
A3	Sistema de Información	Cualitativo
A4	Capacitación del Personal	Cuantitativo

Tabla 19

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

Mapa Estratégico

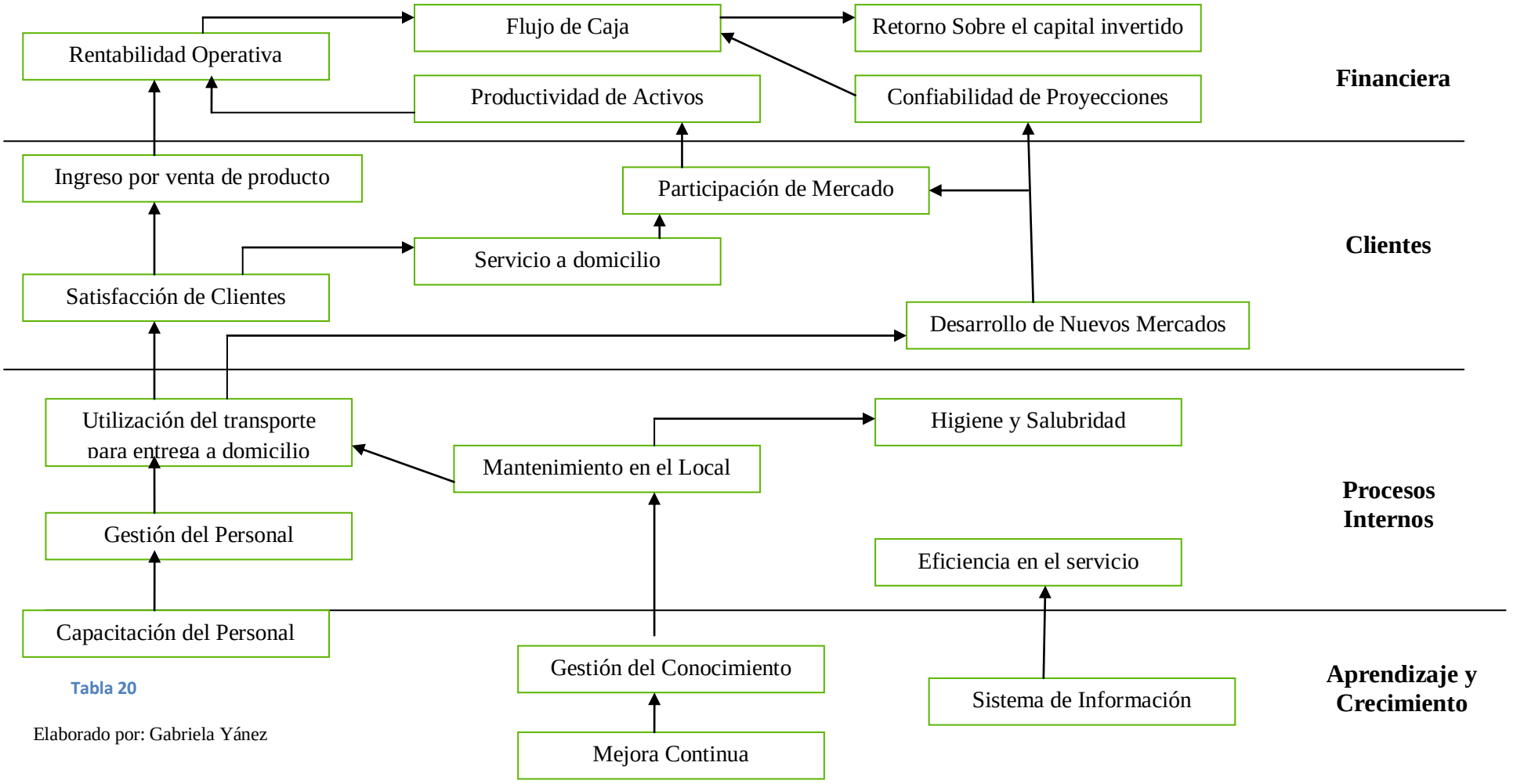


Tabla 20

Elaborado por: Gabriela Yánez

En el Mapa estratégico se muestra gráficamente las relaciones externas entre los objetivos estratégicos que como éstos llevan meta última de alcanzar la visión y crear valor para el Dueño del Restaurant.

Equilibrio entre indicadores estratégicos de adelanto (predictivos) y de atraso de (resultados)

			Clase de Indicador	
Perspectiva	Indicado		Atraso	Adelanto
Finaciera	F1	Flujo de Caja	X	
	F2	Retorno sobre el Capital Invertido	X	
	F3	Rentabilidad Operativa	X	
	F4	Productividad de Activos	X	
	F5	Confiabilidad de las Proyecciones	X	
Clientes	C1	Participación del Mercado	X	
	C2	Venta del Producto	X	
	C3	Servicio a Domicilio		X
	C4	Satisfaccion de los Clientes	X	
	C5	Desarrollo de Nuevos mercados		X
Procesos Internos	P1	Eficiencia en la entrega		X
	P2	Mantenimiento del Local		X
	P3	Utlilización de transporte para la entrega a domicilio	X	
	P4	Higiene y Salubridad		X
	P5	Gestión de Personal Operativo		X
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Mejora Continua	X	
	A2	Gestión del Conocimiento		X
	A3	Sistema de Información		X
	A4	Capacitación del Personal		X

Tabla 21

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

En esta tabla se presenta una clasificación de los indicadores según la estructura de clases presentadas.

Se presenta el balance del sistema en cuanto a los indicadores de atraso y los de adelanto por lo que hay un equilibrio entre la información predictiva y lo de resultado

Este es un concepto clave para el uso práctico del sistema y una de sus desventajas sobre sistemas tradicionales que solo miden resultados.

Con el mapa estratégico de la implementación, se tiene ya una definición clara tanto de los componentes de la estrategia como de la lógica que se debe seguir en su ejecución para que el Restaurant pueda lograr alcanzar su visión.

5.6 DESARROLLO DE IMPLEMENTACIÓN

5.6.1 DESARROLLO DE CRITERIOS DE MEDICIÓN E INDICADORES

Las Perspectivas Seleccionadas, serán llevadas a cabo según la secuencia lógica de los impactos relativos entre las mismas, con una proyección de abajo hacia arriba. La perspectiva financiera es la más visible pero tan sólo es el tope de la pirámide de gestión organizacional y generalmente, cuando algo es detectado en la perspectiva financiera ya es muy tarde tomar algún tipo de acción porque el origen del problema se dio con mucha anterioridad en otro nivel.

El objetivo a establecer es un sistema de control integral que se iniciará para el desarrollo con las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento que actúa como fundamento para todas las perspectivas.

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

Se utilizará Aprendizaje y crecimiento por ser la primera desarrollada como un ejemplo ilustrativo de procesos a seguir.

Objetivo Estratégico • Organización innovadora con personal altamente capacitado y en constante desarollo
Factores Críticos de Éxito • Mejora continua • Gestión del Conocimiento • Sistema de Información • Capacitación del Personal
Indicadores Estrtégicos • Indicadores Operativos • metas.

Tabla 22

Elaborado por: Gabriela Yánez

Análisis de la Perspectivas

El Restaurant "Los Pollos de la Tri" en la perspectiva Aprendizaje y crecimiento cubre los siguientes aspectos.

- Capacitación y entrenamiento: El personal recibirá capacitación anual necesaria para todo tipo de procesos ya sean de elaboración del producto, manejo de caja y de servicio al cliente.

- Ambiente de trabajo: El ambiente de trabajo es clave para tener motivado al personal. La participación del personal aportando con ideas y sugerencias que ayuden con el crecimiento del Restaurant.

- Sistemas de información: Los sistemas de evolución se encontrarán constantemente evolucionando debido a la implementación de un sistema para el desarrollo internamente. EL sistema cubre tres temas significativos: contabilidad, operaciones y gestión. Es importante que los tres evolucionen a la par con el fin de asegurar una evolución equilibrada de toda la gestión del Restaurant y también para la presente implementación del Balanced Scorecard

Estructura de medición de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

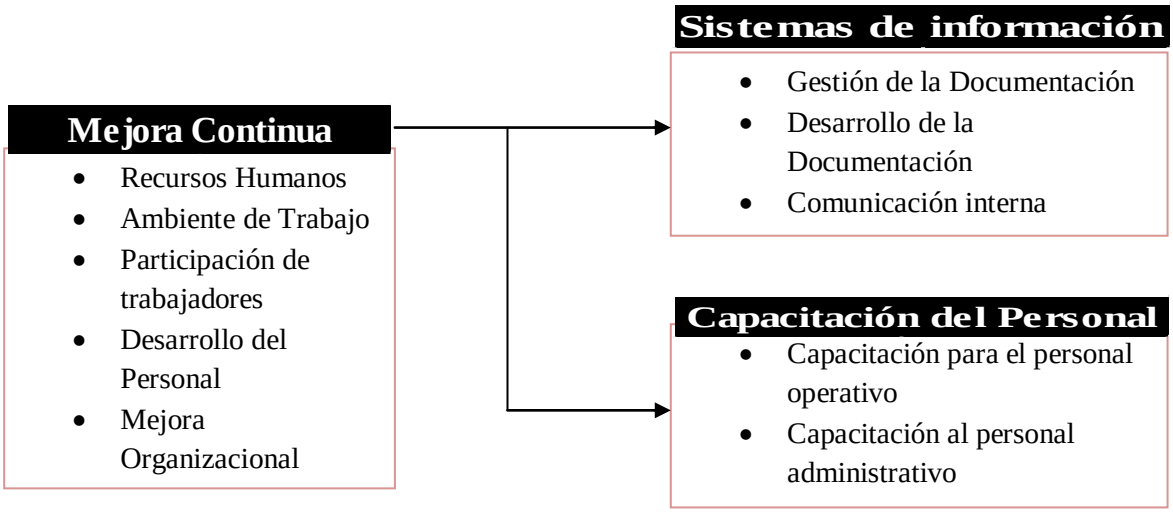


Tabla 23

Elaborado por: Gabriela Yánez

Todos estos aspectos son significativos para los resultados de la organización. Para cada uno se establecen criterios cuya medición puede llevar a decisiones y acciones con potencial de mejor desempeño.

Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aprendizaje y Crecimiento			Clase	Tipo	Medición
A.1	**Mejora Continua**				
	A.1.1	Rotación del Personal	P	Cuantitativo	Anual
	A.1.2	Índices de Empoderamiento	P	Cuantitativo	Anual
	A.1.3	Horas Perdidas por ausencia laboral	E	Cuantitativo	Timestral
	A.1.4	Horas Extras Diarias por Trabajadores	P	Cuantitativo	Timestral
	A.1.5	Ideas e Iniciativas de los trabajarores	P	Cuantitativo	Timestral
	A.1.6	Inversion en proyectos que ayuden al crecimiento del Restaurant	P	Cuantitativo	Timestral
A.2	**Sistemas de Información**				
	A.2.1	Invesión en Desarrollo de Sistemas	P	Cuantitativo	Anual
	A.2.2	Atraso Promedio de Desarrollo e implementación	E	Cuantitativo	Timestral
	A.2.3	Cobertura del Sistema Integrado	P	Cuantitativo	Semestral
A.3	**Capacitación del Personal**				
	A.3.1	Horas de Capcitación por Iniciativa del Trabajador	P	Cuantitativo	Timestral
	A.3.2	Horas de Capcitación Personal Operativo	P	Cuantitativo	Timestral
	A.3.3	Horas de Capcitación No Operativo	P	Cuantitativo	Timestral

E= Existente
P= Propuesto

Tabla 24

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

Se presentaron indicadores sugeridos para la estructura de la medición mostrada para la perspectiva, para ello se han seleccionado los más importantes en su mayoría cuantitativos con una medición trimestral o anual debido a la lenta evolución que presenta típicamente los aspectos evaluados en esta prospectiva.

Perspectivas de Procesos Internos

La Perspectiva de Procesos internos cubre todo lo referido a las operaciones desarrolladas a lo largo de la cadena de valor de la organización

Objetivo Estatégico
• Mejora continua en la eficiencia operativa, seguridad y calidad del servicio
Factores Críticos de Éxito
• Eficiencia en el servicio • Eficiencia de mantenimiento en el local • Segurida e higiene • Gestion de Personal Operativo

Tabla 25

Elaborado por: Gabriela Yánez

Análisis de la Perspectivas

Los temas más importantes serán considerados como factores críticos de éxito para la perspectiva de procesos internos.

- Servicio: El área de servicio es muy importante para la captación de clientes ya que si el cliente queda satisfecho no solo del producto si no también del servicio quedara en la mente de él.
- Mantenimiento del local: Se debe hacer mantenimiento diario de todo el local, en aéreas como la cocina, baños, comedor y estructura exterior para causar buena presentación del producto y servicio a ofrecer.
- Personal: el personal tiene un horario establecido, el cual es de 9:00 am a 3:30 pm y 3:30pm a 22:00 pm, Con funciones establecidas en cada área.
- Higiene y Seguridad: la seguridad es un factor muy importante ya que sostiene el correcto cumplimiento de todas las normas aplicadas, personal con entrenamiento óptimo y administración con prioridades claras que prefieren seguridad.

  De igual manera conocer bien las normas de higiene y manipulación es un factor importante para la presentación del Restaurant.

Estructura de medición de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

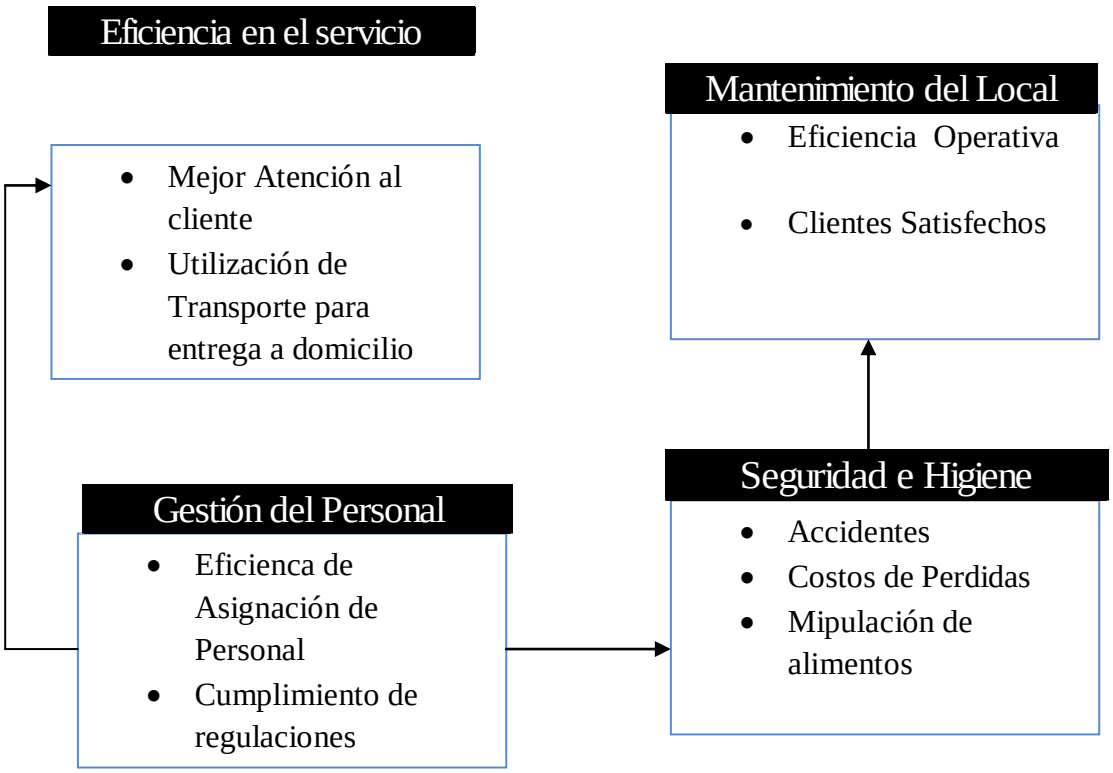


Tabla 26

Elaborado por: Gabriela Yánez

Integrando los lineamientos estratégicos escogidos conforman el flujo de medición.

Indicadores perspectiva de Procesos Internos

Procesos Intermos			Clase	Tipo	Medición
P.1	**Eficiencia del Servicio**				
	P.1.1	Medios de transporte para entrega a domicilio	E	Cuantitativo	Timestral
	P.1.2	Buena atención al cliente	E	Cualitativo	Diaria
P.2	**Mantenimiento del Local**				
	P.2.1	Tiempo de Trabajadores Planificados	P	Cuantitativo	Diaria
	P.2.2	Tiempo de Trabajadores No Planificados	E	Cuantitativo	Diaria
P.3	**Salubridad e Higiene**				
	P.3.1	Iniciativas de mejoras de seguriadad	P	Cuantitativo	Timestral
	P.3.2	Programas de Tratamientos de Residuos	P	Cuantitativo	Timestral
	P.3.3	Programas de Manipulación de Alimentos	P	Cuantitativo	Timestral
P.4	**Gestión del Personal**				
	P.4.1	Eficiencia en todo el Personal del Restaurant	P	Cualitativo	Diaria

E= Existente
P= Propuesto

Tabla 27

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

Los temas principales de esta perspectiva se han seleccionado tomando como base las necesidades de la estrategia organizacional que deben ser plasmadas en un número manejable de indicadores altamente representativos.

Perspectivas de Clientes

La Perspectiva de los clientes en el caso de "Los Pollos de la Tri" cubre principal temas de gestión de los clientes actuales y el desarrollo de fuentes potenciales de demanda. Si el cliente se encuentra insatisfecho es una ventaja para la competencia ya que no cubrimos las necesidades de ellos.

Cuidar de los clientes nos dejará beneficios, invertir estratégicamente más tiempo en los clientes actuales en una de las mejores decisiones que podemos tomar para la proliferación de nuestro negocio. Sus recomendaciones y fidelidad pueden hacer que nuestra empresa crezca más rápido, y de manera más sostenible. La visión estratégica de la perspectiva es como sigue:

Objetivo Estratégico
• Creciente participación en el mercado con clientes excepcionalmete satisfechos
Factores Críticos de Éxito
• Participación en el Mercado • Ingreso por venta del Producto • Servicio a Doicilio • Satisfaccion de Clientes • Desarollo de Nuevos Mercados

Tabla 28

Elaborado por: Gabriela Yánez

Análisis de la Perspectivas

Los temas más importantes serán considerados como factores críticos de éxito para la perspectiva de clientes son:

- Posición del Mercado: Es necesario mantener una constante vigilancia acerca de la evolución del mercado local en temas como de desarrollo de Restaurants competidores, la satisfacción de cliente y el potencial de nuevos competidores entrantes al mercado.
- Servicio a Domicilio: Es una estrategia importante para implementar ya que este servicio hace que el cliente a través de una llamada solicite el producto y servicio brindado por "Los Pollos de la Tri", sin la necesidad de moverse de su hogar.
- Potencial de Crecimiento: La evolución del mercado es importante para tener la mente abierta para identificar nuevas oportunidades.

Estructura de medición de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

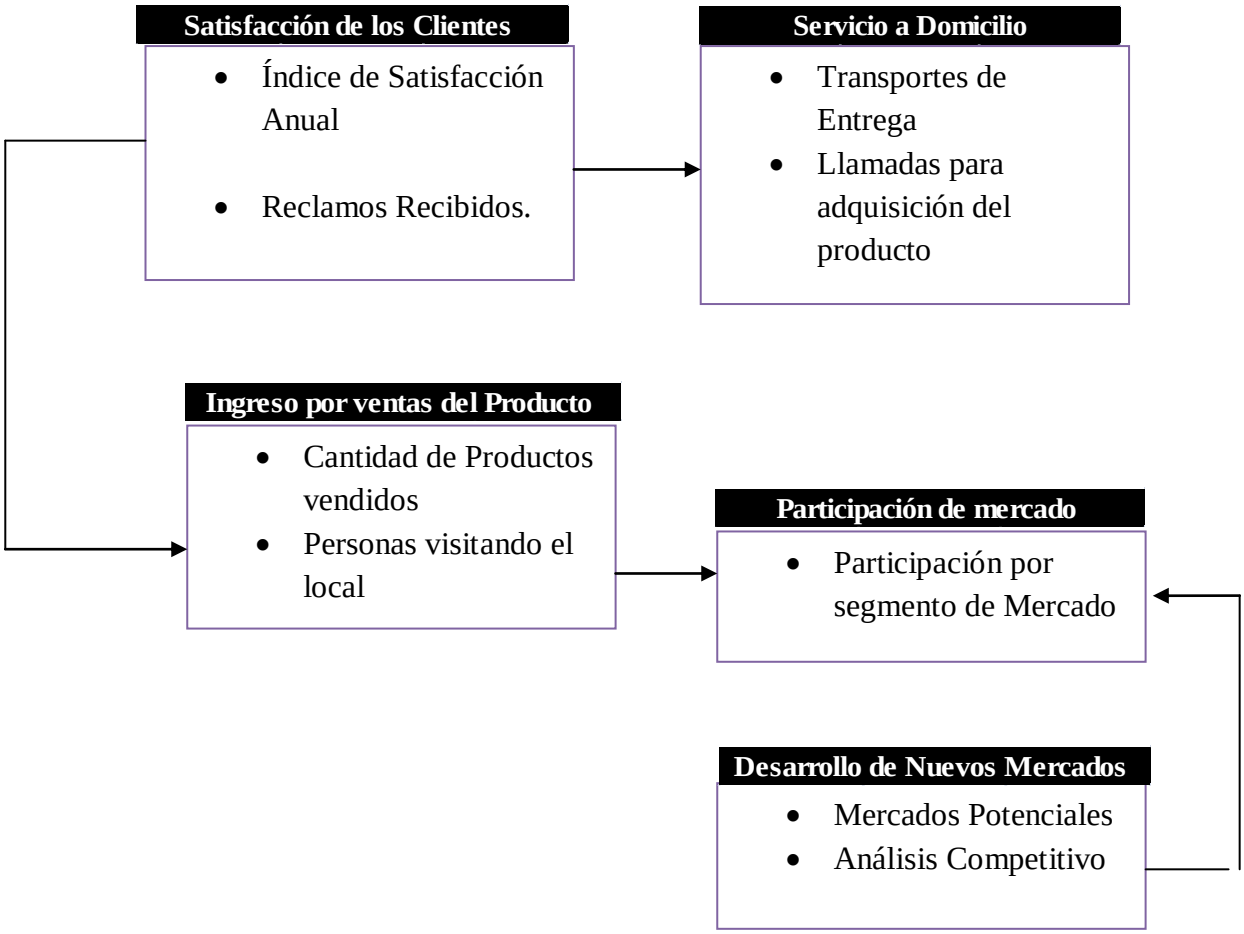


Tabla 29

Elaborado por: Gabriela Yánez

Indicadores perspectiva de Procesos Internos

Clientes			Clase	Tipo	Medición
C.1	**Participacion en el Mercado**				
	C.1.1	Ratio de participación por Segmento	P	Cuantitativo	Timestral
C.2	**Ingreso por ventas**				
	C.2.1	Ingreso Neto Real por venta	P	Cuantitativo	Diaria
C.3	**Sericio a domicilio**				
	C.3.1	Tiempo Límite de Entrega	P	Cuantitativo	Diaria
	P.3.2	Comodidad de Pago	P	Cuantitativo	Diaria
C.4	**Satisfacción de Clientes**				
	C.4.1	Índice de Satisfacción de Clientes	P	Cualitativo	Diaria
	C.4.2	Reclamos Recibidos	P	Cualitativo	Timestral
C.5	**Desarrollo de Nuevos Mercados**				
	C.5.1	Clasificación por Mercado Potencial	M	Cualitativo	Timestral

E= Existente
P= Propuesto
M= Modificado a partir de uno existente

Tabla 30

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

Estos indicadores se resumen en medidas fácilmente obtenibles, información necesaria para monitorear el progreso. Algunos indicadores son cuantitativos y utilizan como base la experiencia acumulada por el personal de “Los Pollos de la Tri” para evaluar ciertos aspectos del mercado no cuantificables objetivamente.

Perspectivas Financiera

La Perspectiva Financiera es la cumbre del sistema de gestión. Es la perspectiva que acumula todas las prioridades y necesidades estratégicas de la organización y las traduce al lenguaje universal de las finanzas para consolidar los mensajes provenientes en todas las áreas. Contiene los indicadores más importantes y globales de los resultados de "Los Pollos de la Tri".

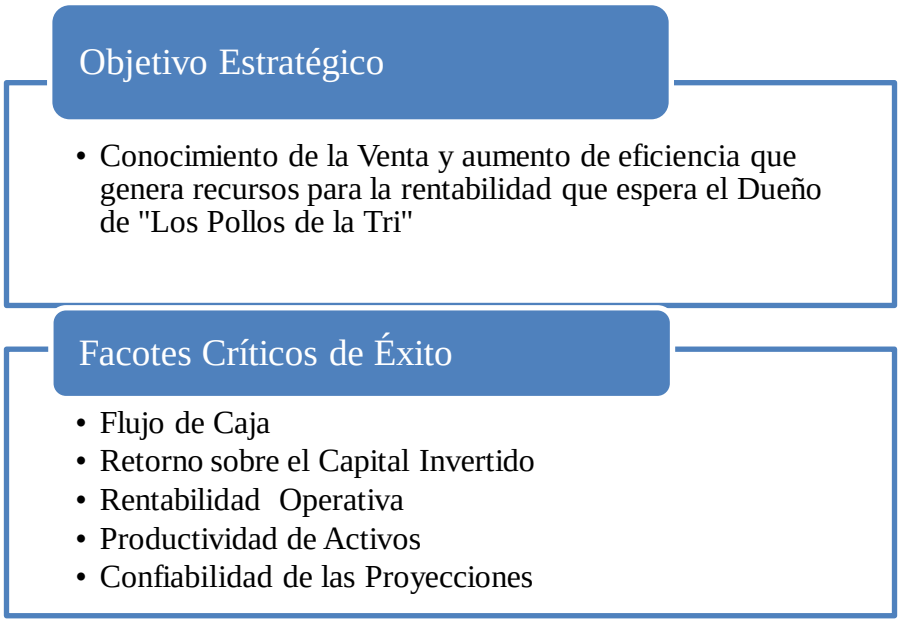


Tabla 31

Elaborado por: Gabriela Yánez

Análisis de la Perspectivas

Los temas más importantes dentro de la perspectiva financiera diseñada para "Los Pollos de la Tri" son los siguientes:

- Flujo de Caja: La continuidad de las operaciones de una restaurant se basa en gran medida a su calidad y servicio que se brinda a cada cliente. Es fundamental llevar un registro de ingresos y egresos del negocio, la revisión periódica de los movimientos de la caja es importante porque la mayoría de operaciones diarias se realizan en efectivo. Para controlar el flujo de efectivo, se registran todos los ingresos del negocio en un restaurante sería por la venta de alimentos, bebidas y otros productos, y luego se restan los egresos - costos y gastos.
  Si el resultado es positivo, habrá un excedente de efectivo. Si es negativo, se determinará que hay un déficit.

- Productividad de Activos: El criterio para el restaurant en todas sus decisiones e asignación del capital es el hecho de que la alimentación es diaria. Eso implica planificar el financiamiento a largo plazo y programar reservas necesarias de reposición, tomando como base el consumo de producto diario.

- Rentabilidad para el Dueño: El resultado final de la empresa es brindar a al Dueño del restaurant un retorno aceptable seguir el riesgo de las operaciones y las condiciones vigentes en el mercado. Este rubro de medidas permite evaluar que tan eficiente puede la administración crear valor en el dueño.

Estructura de medición de la perspectiva financiera

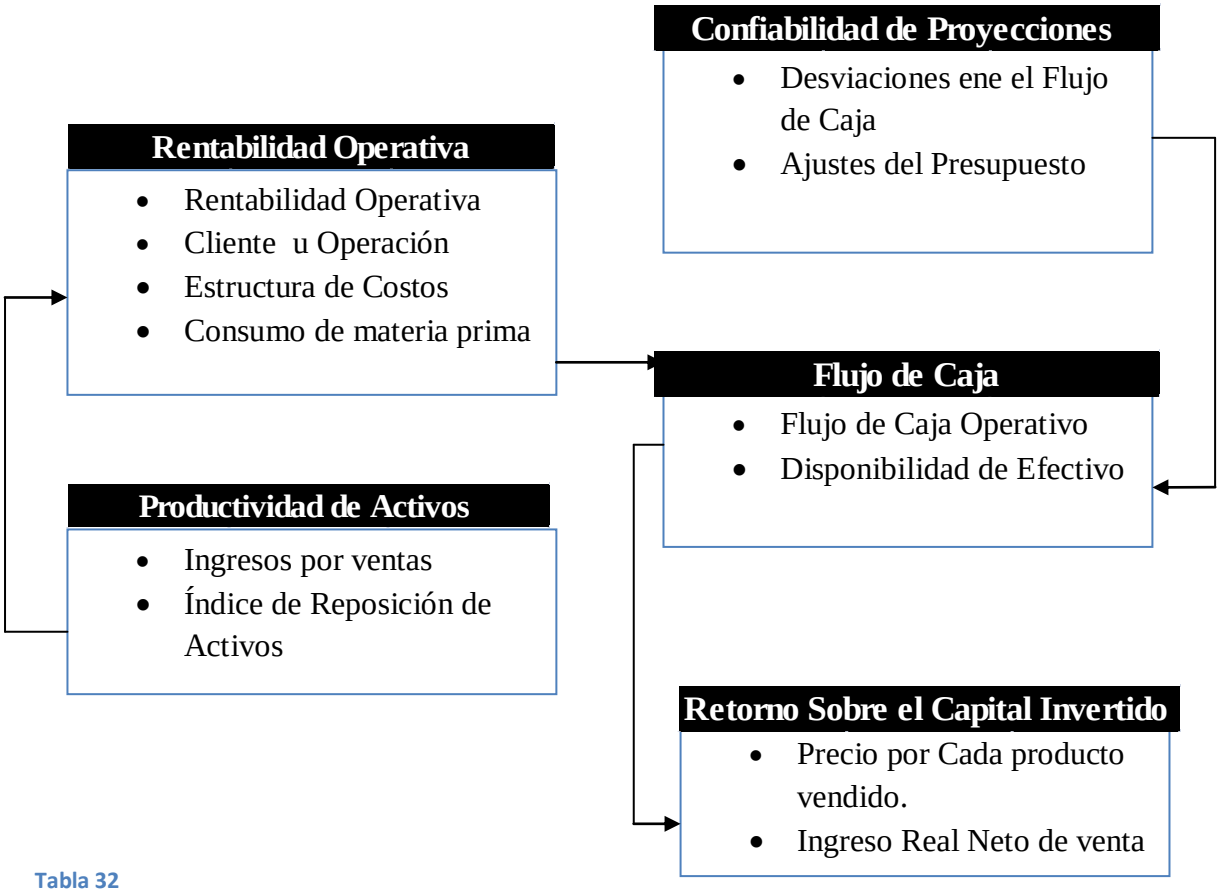


Tabla 32

Elaborado por: Gabriela Yánez

Indicadores perspectiva de Procesos Internos

Financiera			Clase	Tipo	Medición
F.1	**Flujo de Caja**				
	F.1.1	Desviación del Flujo de Efectivo de Operaciones	M	Cuantitativo	Mensual
	F.1.2	Disponibilidad Neta de Efectivo	M	Cuantitativo	Diario
F.2	**Retorno Sobre el Capital Invertido**				
	F.2.1	Retorno Total por Acción	P	Cuantitativo	Anual
	F.2.2	Utilidad Neta por Acción	P	Cuantitativo	Anual
F.3	**Rentabilidad Operativa**				
	F.3.1	Renatabilidad Operativa por Contrato	M	Cuantitativo	Mensual
	F.3.2	Reantabilidad Operativa por ventas	M	Cuantitativo	Mensual
	F.3.3	Composicionn Mensual de Estructura de Costos	E	Cuantitativo	Mensual
	F.3.4	Consumo de componentes Menores	E	Cuantitativo	Mensual
F.4	**Productividad de Activos**				
	F.4.1	Ingreso por ventas	E	Cuantitativo	Anual
	F.4.2	Índice de Reposición de Activos	P	Cuantitativo	Anual
F.5	**Desarrollo de Nuevos Mercados**				
	F.5.1	Variación de Flujo de Efectivo	M	Cuantitativo	Mensual

E= Existente
P= Propuesto
M= Modificado a partir de uno existente

Tabla 33

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

Según la lógica del flujo de medición presentada se han desarrollado indicadores que concreten la información necesaria para visualizar la situación de la empresa en todo momento.

5.7 DICCIONARIO DE INDICADORES

El Diccionario de indicadores define loa aspectos importantes de cada indicador según la estructura típica sugerida para implementaciones de Balanced Scorecard.

A continuación en la Perspectiva Financiera se hablara del "Retorno total por acción".

Indicador	**Perspectiva**	**Frecuencia**
Retorno total por acción	Financiera	Anual
Estrategia	**Objetivo Máximo**	
Crecimiento	Máxima rentabilidad para el Dueño	
Definición		
Según Mora el retorno total por acción es la suma de los dividendos distribuido a los accionistas y otros ingresos como intereses sobre préstamos, distribución de utilidades por otros conceptos. Mide el retorno real que recibe cada accionista de la empresa		
Fuente de Información		
Sistema Contable - Disponible de forma automática al cierre de la contabilidad anual.		
Calidad de Información		
Alta recepción automática de fuente interna		
Tipo de Unidad	**Área Responsable**	
Monetaria	Contabilidad	
Fórmula	flujo operativo - flujo operativo proyectado	

Tabla 34

Elaborado por: Gabriela Yánez

5.8 INTEGRACIÓN Y CONEXIÓN DE INDICADORES

Hasta ahora se han presentado los indicadores que se utilizaran en el presente proyecto, cada indicador se formulo en cada perspectiva que esta fue relacionada con la visión organizacional mediante el mapa estratégico. La conexión de los indicadores que será presentado a continuación se basara no en su interacción directa con la visión, sino como los diferentes indicadores de atraso y adelanto que permitirán alcanzar dicha visión propuesta.

El logro de la visión se mide finalmente en la perspectiva financiera, donde en conjunto de indicadores exclusivamente atraso presentan claramente el rendimiento de toda la organización.

Pero para tomar acción y logar impacto sobre los resultados, la organización debe actuar no según las señales de los indicadores de atraso, sino según los que señalan los indicadores de adelanto. Para controlar el rendimiento de los procesos internos de la cadena de valor se utilizan metas correspondientes a cada indicador.

La lógica del sistema integrado de indicadores nos permite evaluar y determinar el conjunto óptimo de resultados que se deben dar los diversos procesos (evaluados según los indicadores de adelanto) para que el resultado final sea el esperado.

Relaciones de Causa – Efecto entre indicadores según su tipo

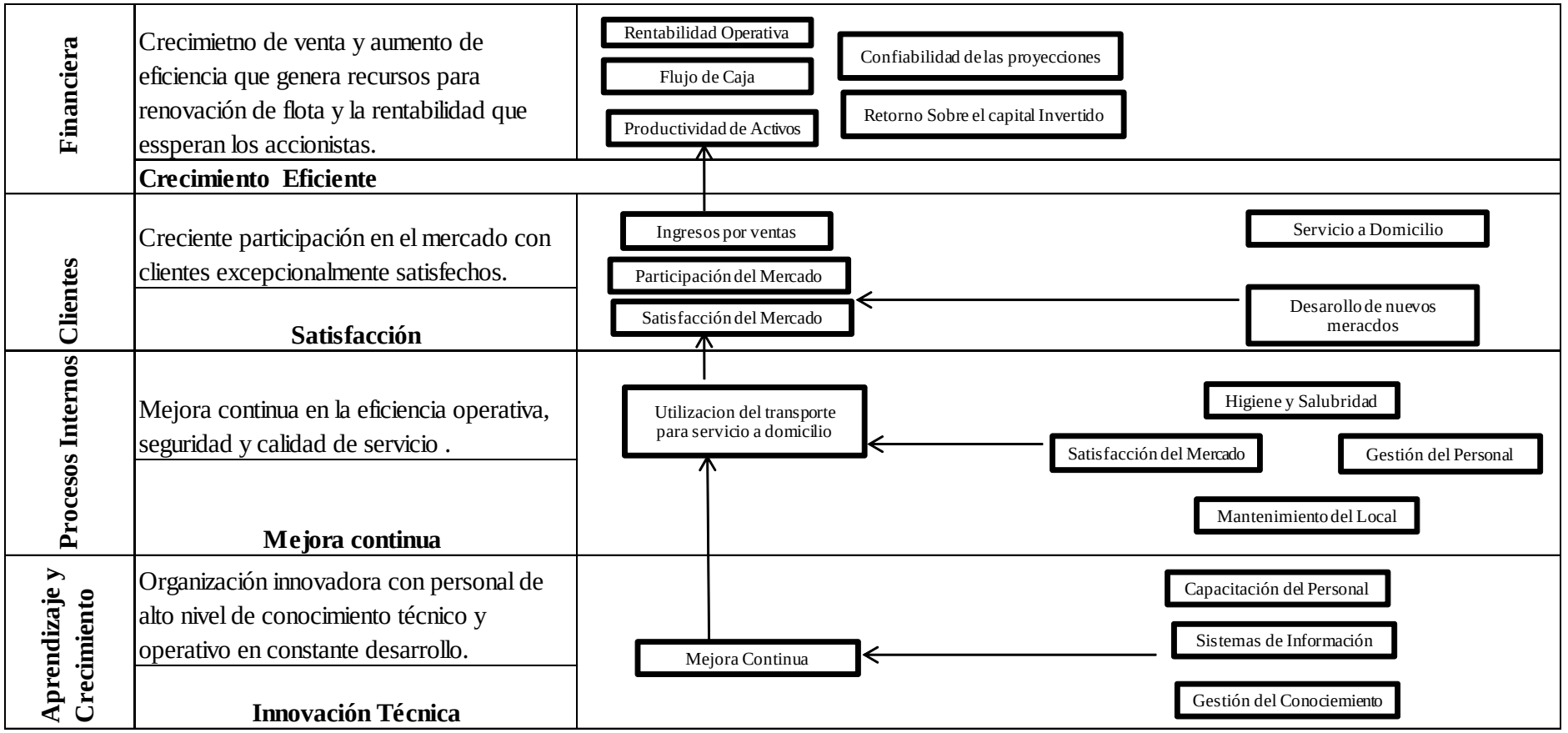


Tabla 35

Elaborado por: Gabriela Yánez

En la Relación de Causa- Efecto entre indicadores según su tipo, para lograr los resultados esperados y señalados en los indicadores de atraso, el restaurant debe encontrar el conjunto apropiados de metas para indicadores de adelanto en todas las perspectivas. Estas metas si ha sido bien definida, al ser logradas, impactarán en el rendimiento de indicadores relacionados y así se formará una relación en cadena interna de la organización que llevará finalmente al logro de la meta final.

5.9 ESTABLECIMIENTOS DE METAS PARA EL SISTEMA

Las metas les dan sentido a los valores de los indicadores y permiten decir si se está haciendo un buen trabajo. Una rentabilidad operativa del 25% comienza a tener mucho más sentido cuando se sabe que el promedio de la industria es del 20% pero nuestro mayor competidor tiene 32%. Este tipo de conocimiento traducido en metas facilita la predicción a una organización competir eficientemente. Las metas también facilitan la predicción de resultados futuros mediante el monitoreo de los indicadores relacionados a cada meta. La utilización de metas cuantitativas es una práctica estándar entre las implementaciones existentes del Balanaced Scorecar, utilizada según estudios recientes por el 93% de total de implementaciones en los Estados Unidos

(Kapla, 2004).

La meta esencialmente es una representación cuantitativa del rendimiento en algún punto futuro. La definición por lo tanto, implica considerar el horizonte sobre el

que se espera establecer la meta. Para la implementación se utilizaran tres valore para la evaluación de cada indicador.

- **Línea de Base:** valor promedio del indicador en el año calendario más reciente según su respectiva frecuencia de medición.
- **Meta:** Son metas incrementales par el año próximo y sirven para monitorear el progreso a corto plazo. Por definición deben ser alcanzables. Su función principal es dirigir el progreso de la organización paso a paso hacia su visión traducid en metas a largo plazo.
- **Meta a largo plazo:** Según Jim Collins son metas muy ambiciosas cuyo objetivo es estimular la transformación organizacional a un largo y no definido. La mayoría son potencialmente alcanzables en plazos mayores de 5 años pero no es raro poner objetivos que puedan ser alcanzados incluso en 30 años.

5.10 INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DENTRO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EXISTENTES

Una vez que se tienen clara la estructura lógica del sistema de gestión, es preciso pasar a la última fase y detallar la forma en la que esta se integra la organización existente y aprovecha las iniciativas que tiene la organización ya sea en el desarrollo o en sus proyecto internos.

5.10.1 Estructura organizacional

Para la aplicación del Blanced Scorecard de nivel superior que se acaba de presentar es preciso establecer la estructura organizacional que se va a sostener todo el proceso.

Sobre la base de las actividades del restaurant y habiendo analizado la escala de sus operaciones se propone la siguiente estructura funcional compuesta por cuatro departamentos operativos que cubren principalmente funciones del restaurant y su existencia se basa en prioridades propias del negocio como por ejemplo, la necesidad del control de calidad independiente como el fundamento para la seguridad de las operaciones.

Estructura funcional sugerida para la organización

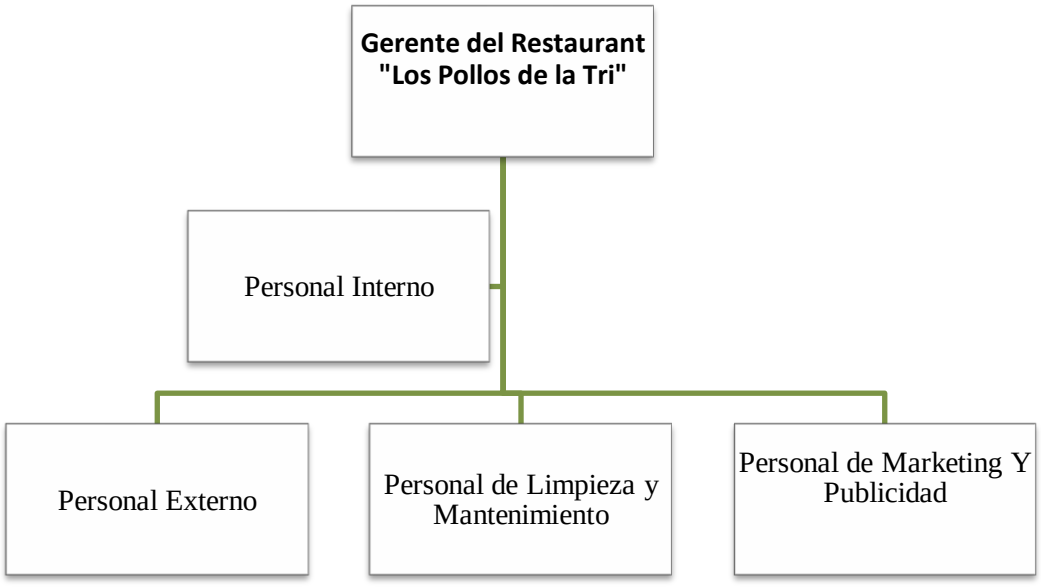


Tabla 36

Elaborado por: Gabriela Yánez

Debido a que la implementación se basa en una visión global de la organización no es necesario más detalle acerca de la estructura interna de cada área. La organización mostrada será la que se utilizará para asignar la responsabilidad por el rendimiento de cada uno de los indicadores de forma que todo momento será claro que área y por lo tanto que persona es encargado de gestionar el logro de cada meta.

Matriz de iniciativas y factores de éxito

Perspectiva	Factor de Éxito / Área Funcional	Gerente del Restaurant	Personal Interno	Pesonal externo	Personal de limieza y mantenimiento	Peronal de Marketing y Publicidad
Finaciera	Flujo de Caja	X				
	Retorno sobre el Capital Invertido	X				
	Rentabilidad Operativa	X	X	X	X	
	Productividad de Activos	X				
	Confiabilidad de las Proyecciones		X	X	X	X
Clientes	Participación del Mercado	X	X	X	X	X
	Venta del Producto	X	X	X		
	Servicio a Domicilio	X		X		
	Satisfaccion de los Clientes	X	X	X		
	Desarrollo de Nuevos mercados	X				
Procesos Internos	Eficiencia en la entrega			X		
	Mantenimiento del Local				X	X
	Utlilización de transporte para la entrega a domicilio	X		X		
	Higiene y Salubridad				X	
	Gestión de Personal Operativo	X				
Aprendizaje y Crecimiento	Mejora Continua	X				X
	Gestión del Conociemiento	X	X	X		X
	Sistema de Información		X			X
	Capacitación del Personal		X	X		

Tabla 37

Elaborado por: Gabriela Yánez

Las responsabilidades por cada uno de los indicadores se asignan a dos niveles:

1. Área Responsable: Responde en la última instancia por el logro de meta.
2. Área contribuyente: Aporta con su trabajo al logro de la meta.

Es tarea de las áreas responsables coordinar con las áreas contribuyentes y lograr un esfuerzo conjunto dirigido hacia la meta establecida.

A cada factor listado en la tabla le corresponde un conjunto de indicadores interrelacionados y la responsabilidad por el mismo le pertenece a la misma área que se responsabiliza por el factor.

5.11 INICIATIVAS Y PROYECTOS INTERNOS

Adicionalmente a una asignación por área, también los factores críticos de éxito y sus respectivos indicadores se relacionan con las iniciativas internas a la organización que muchas veces trascienden los límites de las áreas. En la siguiente tabla se presenta una relación de iniciativas de "Los Pollos de la Tri".

Detalle de iniciativas y proyectos internos

Iniciativa	Descripción
Benchmarking	El restaurant hará una revisión anual de los indicadores operativos más importantes contra estándares y líderes a nivel de competencia para determinar sus posibles debilidades
Sistema Integrado de Información	Internamente se desarrolla un sistema integrado de información que dará soporte informático a las áreas operativas y también servirá como base de datos para el consumo de clientes
Control de Inventarios	Se realizarán control de productos para realizar solo compras necesarias en un determinado periodo de tiempo a través de cronogramas
Apertura de nuevos Locales	Se piensa extender el negocio a través de sucursales que se encuentre en todos los alrededores del Distrito Metropolitano de Quito

Tabla 38

Elaborado por: Gabriela Yánez

Fuente: Roman Belotserkovskiy

Una vez establecidas las iniciativas claves, éstas se distribuyen según su impacto en cada uno de los factores críticos de éxito que conforman la visión organizacional. Cada iniciativa por definición, tiene un único objetivo relacionado con un único factor crítico de éxito.

Relación entre iniciativas y factores críticos de éxito

Perspectiva	Factor de Éxito	Benchmaking	Sistemas Integrado de Información	Control de Inventarios	Apertura de nuevos Locales
	Iniciativas				
Finaciera	Flujo de Caja			X	X
	Retorno sobre el Capital Invertido	X			X
	Rentabilidad Operativa	X			X
	Productividad de Activos		X	X	
	Confiabilidad de las Proyecciones	X	X	X	
Clientes	Participación del Mercado	X	X		X
	Venta del Producto	X			X
	Servicio a Domicilio				
	Satisfaccion de los Clientes				X
	Desarrollo de Nuevos mercados	X			
Procesos Internos	Eficiencia en la entrega		X		
	Mantenimiento del Local		X		
	Utlilización de transporte para la entrega a domicilio		X		X
	Higiene y Salubridad				
	Gestión de Personal Operativo		X		X
Aprendizaje y Crecimiento	Mejora Continua	X	X		
	Gestión del Conociemiento				
	Sistema de Información		X		
	Capacitación del Personal	X			X

Tabla 39

Elaborado por: Gabriela Yánez

La responsabilidad por el logro de cada iniciativa puede ser asignada fácilmente al identificar cual es su factor objetivo primario.

La integración del sistema dentro de la estructura organizacional es fundamentalmente un proceso de identificar la ubicación de los factores críticos de éxito

dentro de la cadena de valor asignándose el área correspondiente la responsabilidad por la gestión de logro su los objetivos de cada factor. Los indicadores y sus respectivas

metas sirven para evaluar el progreso hacia cada objetivo y así paso a paso seguir al restaurant a su visión organizacional.

Con el proceso de inclusión del Balanced Scorecard se concluye el implementario de del sistema de gestión para el caso del restaurant "Los Pollos de la Tri". Siguiendo paso a paso la estructura teórica definida por los creadores del modelo de desarrollo detalladamente todas las etapas de una implementación ejemplar empezando por la definición de una visión hacia la que se alinean todos los recursos organizacionales. Para asegurar un alineamiento satisfactorio se ha desarrolladlo un sistema de medición personalizado para la característica organizacional mediante el cual de controlará la eficiencia de asignación de recursos para las diversas iniciativa definidas en la última etapa de medición.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración: Proceso de planear, dirigir, controlar, integrar los recursos de una empresa.

Alianzas Estratégicas: son acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto, con lazos de propiedad formales.

El Retorno sobre el Capital Invertido: Es un índice que permite relacionar lo que la empresa entrega contablemente a acreedores y accionistas neto de impuesto, frente a la inversión que hizo posible al resultado. En otras palabras, mide cuánto de rentabilidad han obtenido los inversionistas por la inversión realizada en la empresa.

Flujo de caja: es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Rentabilidad Operativa: Es para saber lo eficiente y rentable que está siendo el nivel de precios actuales.

Productividad de Activos: ayuda a aumentar la rentabilidad y reducir los gastos operativos.

CAPÍTULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1 PRESUPUESTO

Concepto	Unidad Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Seminario de Capacitación	1	739,44	739,44
Depósito Bancario	1	2,00	2,00
Copias de Textos	3	3,00	9,00
Internet	6	22,00	132,00
Tutoría	10	20,00	200,00
Impresiones	6	4,00	24,00
Pasajes de Buses	50	0,25	12,50
Anillados	3	3,00	9,00
Empastados Proyectos	4	15,00	60,00
Decoración de Defensa	3	20,00	60,00
Total de Activos Diferidos			1247,94
Imprevistos 5%			62,397
TOTAL			1310,34

Tabla 40
Elaborado por: Gabriela Yánez

6.2 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICEIMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
Semanas																												
Contexto																												
Justificación																												
Definición del Problema Central																												
Mapeo de Involucrados																												
Matriz de Análisis de Involucrados																												
Árbol de Problemas																												
Árbol de Objetivos																												
Matriz de Análisis de Alternativas																												
Matriz de Análisis de Impactos de Objetivos																												
Diagrama de Estrategias																												
Matriz de Marco Lógico																												
Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)																												
Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)																												
Formulación del proceso de aplicación de la propuesta																												
Presupuesto y Cronograma																												
Conclusiones y Recomendaciones																												
Revisión y Corrección																												
Defensa																												

Tabla 41

Elaborado por: Gabriela Yánez

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

En el primer capítulo definimos el problema central que es la inadecuada gestión administrativa, para ello tomamos en cuenta todas las fuerzas bloqueadoras e impulsadoras que tenía el restaurant, las cuales sirvieron para tomar decisiones.

En el capitulo dos a través de un mapeo de involucrados analizamos quiénes y cómo tienen capacidad de incidir sobre los problemas que hay que enfrentar y mejorar para poder posesionarse en el mercado.

En el capitulo tres a través de análisis determinamos cuales son las alternativas para mejorar a través de estrategias que permitan logar los objetivos propuestos.

En el capitulo seis en la propuesta dada llegamos a la conclusión de implementar la reestructuración a través de la estrategia del Balanced Scorecard realizada en el Restaurant "Los Pollos de la Tri" desde el primer paso; la definición de la visión. Debido a que la visión es la base para lo que será el resto del sistema, es fundamental tener una definición clara y detallada que ilustre el significado del éxito para la organización. Aun si una organización ya tiene una visión definida.

Esta estrategia tiene como objetivo conocer los problemas más a fondo y verídicamente, debido a tiempos y procesos no establecidos y ejecutados empíricamente.

Para que el restaurant pueda crecer y establecerse en el mercado debe tener en cuenta la estructura organizacional y los procesos y actividades que se elaboran al momento de otorgar un servicio y elaborar un producto.

Los trabajadores de la empresa deben conocer obligatoriamente proceso, políticas, valores y todo con respecto a la empresa, para que el personal sea una de las mejores razones por la que la empresa crezca.

7.2 RECOMENDACIONES

Recomiendo utilizar la estrategia del Balanced Scorecard por que ayuda a la mejorara organizacional, permitiendo conocer los puntos clave que deben enfocarse para que la empresa tenga crecimiento y rentabilidad.

También que se realicen mejoras continuas tanto en procesos, estructura del local y trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Ayala, R. (29 de Agosto de 2013). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: http://es.slideshare.net/rocio1802276285/analisis-de-alternativas-ppt

Betancur, J. C. (2006). *Matriz de Involucrados .* Medellin.

Desconocido. (s.f.). Alimentos en el Ecuador, mercado abastecido y sin riesgos. *El Telegrafo*.

Desconocido. (s.f.). *eumed.net enciclopedia virtual* . Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/analisis_alternativas.html

EDUCACIÓN, M. D. (2001). *MATRIZ DE MARCO LÓGICO.*

El Agro, R. (2013). Análisis de la avicultura ecuatoriana. *Revista ElAgro*.

Karina, L. T. (2014). Quito.

Milocco, G. J. (2011). *Sistema de Marco Lògico.*

Oyarce, H. (s.f.). *ANALISIS.* CEPAL- ILPES- INDETEC.

PATIÑO, E. R. (11 de FEBRERO de 2014). *Recertas al Paso*. Obtenido de Recertas al Paso: http://recetasalpaso.com/blog/historia-del-pollo-a-la-brasa-6

Perez, M. (s.f.). *Zigla Autores*. Obtenido de Zigla Autores: http://ziglablog.com.ar/2010/04/29/analisis-de-involucrados/

Planificación, M. d. (1997). *Manual de Planificación Participativa.* La Paz Bolivia.

PLANIFICACION, S. T. (s.f.). *EL ARBOL DE PROBLEMAS.*

NETGRAFIA

http://es.slideshare.net/rocio1802276285/analisis-de-alternativas-ppt

http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/analisis_alternativas.html

http://recetasalpaso.com/blog/historia-del-pollo-a-la-brasa-6

http://ziglablog.com.ar/2010/04/29/analisis-de-involucrados/

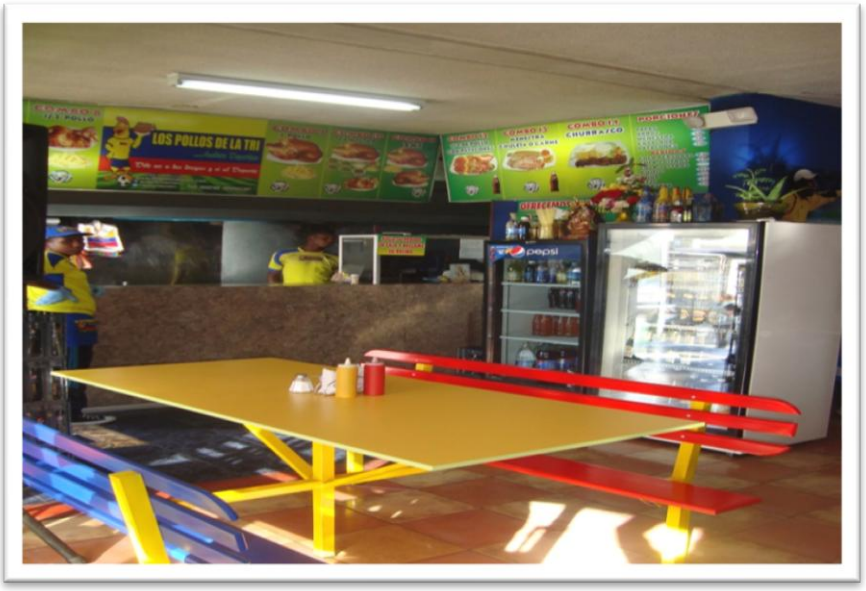
Anexos

A continuación imágenes del Restaurant “Los Pollos de la Tri”:

“Los Pollos de la Tri”

Personal "Los Pollos de la Tri"

Comedor



- ***Cocina***

- ***Caja***

ENTREVISTA CON EL DUEÑO DE "LOS POLLOS DE LA TRI"

1. ¿Conoce usted herramientas Administrativas?

   Si, conosco herramientas que e implementado en el Restauant como son los, sistema de camaras, programas de invetario,facturacion.

2. ¿Cómo se encuentra organizada la parte administrativa del Restaurant?

   Se encuentra organizado por un administrador general, y jefes en cada área.

3. ¿Está usted conforme con los ingresos actuales?

   SI porques estamos en un proceso de crecimiendo y en e cierre mensual nos damos cuenta el aumento.

4. ¿Esta usted satisfecho con el personal a su cargo?

   Si, es un buen equipo de trabajo porque colabora con cada proceso que ayude con la mejora y crecimiento del Restaurant.

5. ¿Esta conforme con las actividades de los procesos que emplea?

   No estoy del todo conforme con los procesos porque quisiera que cambien, algunos procesos que no son controlados.