

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

1. Problemática .....	IV
2. Identificación y planteamiento del problema .....	VI
2.1. Descripción del problema .....	VI
2.2. Elementos del problema que se conocen .....	VII
2.3. Elementos del problema que se desean conocer .....	VII
2.4. Sistematización del problema o pregunta de investigación .....	VIII
3. Justificación.....	VIII
3.1. Justificación teórica.....	IX
3.2. Justificación metodológica .....	IX
3.3. Justificación práctica.....	X
4. Objetivos de la tesis .....	X
4.1. Objetivo general.....	X
4.2. Objetivos específicos .....	X
4.3. Objetivos del marco teórico .....	XI
4.4. Objetivos del marco práctico.....	XI
4.5. Objetivos de la propuesta .....	XII
5. Determinación de la hipótesis .....	XIII
5.1. Variable independiente .....	XIII
5.2. Variable dependiente .....	XIII
5.3. Variable moderante.....	XIII
6. Alcances.....	XIII
6.1. Alcance geográfico .....	XIII
6.2. Sector económico .....	XIV
6.3. Universo.....	XIV
6.4. Instituciones relacionadas.....	XIV
6.5. Área temática.....	XIV
7. Aspectos metodológicos de la investigación .....	XIV
7.1. Método de investigación .....	XV
7.2. Fuentes y técnicas para la recolección de la información .....	XV
7.2.1. Fuentes de información primarias.....	XV
7.2.2. Fuentes de información secundarias .....	XVI

### MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1. Definición y características.....	3
1.2. Componentes básicos de un c.m.i. ....	5
1.3. Las cuatro perspectivas del c.m.i. ....	6
1.3.1. La perspectiva financiera .....	7
1.3.2. La perspectiva del cliente .....	8
1.3.3. La perspectiva del proceso interno .....	10
1.3.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	11
1.4. La importancia del c.m.i. en el entorno empresarial.....	12
1.5. Dificultades para la implementación de un c.m.i. ....	12

## **CAPÍTULO 2: DEFINICIONES ESTRATÉGICAS**

2.1. Visión .....	15
2.2. Misión.....	16
2.3. Objetivos .....	17
2.4. Valores y principios .....	18
2.5. Estrategia .....	19
2.5.1. Planeación estratégica .....	19
2.6. La gerencia .....	22
2.6.1. Tipos de puestos gerenciales.....	22
2.6.2. Procesos gerenciales .....	23
2.6.3. Roles de un gerente .....	24
2.6.4. Habilidades de un gerente .....	24
2.6.5. Características requeridas para un gerente .....	25
2.7. Utilidad de estos conceptos y su relación con el c.m.i. ....	25

## **CAPÍTULO 3: PERSPECTIVA FINANCIERA**

3.1. Gestión financiera .....	28
3.2. Control de gestión .....	29
3.2.1. Análisis financiero .....	30
3.2.1.1. Los estados financieros.....	30
3.2.2. Índices de gestión .....	31
3.2.3. Principios de contabilidad generalmente aceptados .....	34
3.2.4. Manual de cuentas para una empresa comercial.....	35

## **CAPÍTULO 4: PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

4.1. Cliente .....	37
4.2. Mercado .....	38
4.3. Segmentación de mercados.....	38
4.3.1. Criterios para una segmentación exitosa .....	39
4.3.2. Bases para la segmentación de los mercados de consumidores.....	40
4.4. Satisfacción del cliente.....	41

4.5. Valor para el cliente .....	42
4.6. Calidad del servicio y los productos .....	42
4.7. Indicadores de mercado en empresas comerciales .....	42

## CAPÍTULO 5: PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

5.1. Procesos .....	45
5.1.1. Objetivos del manejo de procesos .....	46
5.1.2. Representación gráfica de procesos .....	46
5.1.3. Principales procesos comerciales de una distribuidora .....	47
5.1.4. Indicadores genéricos de medición y control de procesos .....	48
5.2. Información .....	49
5.3. Sistemas .....	49
5.3.1. La organización como sistema .....	50
5.3.2. Estructura organizacional .....	51
5.4. El sistema de información .....	52
5.4.1. Sistemas de información gerencial .....	52

## CAPÍTULO 6: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

6.1. Motivación .....	54
6.1.1. Primeras teorías de la motivación .....	54
6.1.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades .....	54
6.1.1.2. Teoría “x” y teoría “y” .....	55
6.1.1.3. Teoría de los dos factores .....	57
6.1.2. Teorías contemporáneas de la motivación .....	58
6.1.2.1. Teoría erc .....	58
6.1.2.2. Teoría de las necesidades de mccllland .....	60
6.1.2.3. Teoría de la evaluación cognoscitiva .....	62
6.1.2.4. Teoría de la fijación de metas .....	63
6.1.2.5. Teoría del reforzamiento .....	64
6.1.2.6. Teoría del flujo y la motivación intrínseca .....	65
6.1.2.7. Teoría de la equidad .....	67
6.1.2.8. Teoría de las expectativas .....	69
6.1.3. Satisfacción con el trabajo .....	70
6.2. Aprendizaje .....	71
6.2.1. Teorías del aprendizaje .....	71
6.2.2. Métodos para configurar el comportamiento .....	73
6.2.3. Programas de reforzamiento .....	73
6.2.4. Programas de capacitación .....	74
6.3. Empowerment .....	75

## CAPÍTULO 7: CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO

7.1. La economía boliviana .....	77
7.2. La economía de santa cruz .....	78
7.3. La economía de montero .....	80
7.4. El sector comercial de la distribución de productos de consumo masivo... 81	
7.5. Normativa legal del sector comercial .....	83
7.5.1. Código de comercio .....	84

## **CAPÍTULO 8: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

8.1. Universo de estudio .....	86
8.2. Determinación de la muestra .....	86
8.2.1. Muestra del personal de trabajo .....	87
8.2.2. Muestra de los clientes.....	87
8.3. Identificación de variables .....	89
8.3.1. Determinación de variables.....	89
8.3.2. Operacionalización de variables .....	89
8.3.3. Cruce de variables .....	100
8.4. Fuentes y técnicas de investigación.....	102
8.4.1. Fuentes primarias .....	102
8.4.2. Fuentes secundarias.....	103
8.5. Relación entre los objetivos, instrumentos de investigación y verificación de la hipótesis.....	103
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	106

## **CAPÍTULO 9: ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

9.1. Visión .....	107
9.2. Misión.....	108
9.3. Objetivos .....	108
9.4. Estrategia .....	109
9.4.1. Estrategia de crecimiento intensiva.....	111
9.4.2. Estrategia de crecimiento diversificado.....	111
9.4.3. Herramienta de análisis de rentabilidad individual de productos de consumo masivo.....	112
9.5. Gerencia.....	113

## **CAPÍTULO 10: GESTIÓN FINANCIERA**

10.1. Gestión financiera .....	114
10.1.1. Planificación financiera.....	114
10.1.2. Control de gestión .....	115

## **CAPÍTULO 11: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SEGMENTO DE MERCADO**

11.1. Cliente.....	123
11.1.1. Clientes reales y clientes potenciales .....	123
11.1.2. Satisfacción del cliente.....	123
11.2. Mercado .....	124
11.2.1. Segmento de mercado .....	124
11.3. Calidad del servicio y los productos .....	125
11.1. Procesos .....	126

**CAPÍTULO 12: PROCESOS INTERNOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

12.2. La organización como sistema.....	127
12.2.1. Estructura organizacional.....	127
12.3. Sistema de información.....	128
12.3.1. Sistema de información gerencial .....	128

**CAPÍTULO 13: GRADO DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN**

13.1. Motivación y aprendizaje.....	129
13.1.1. Programas de capacitación.....	130

**CAPÍTULO 14: INFORMACIÓN COMERCIAL DE LA “DISTRIBUIDORA FINO”**

14.1. Empresas comerciales (distribuidoras) .....	131
14.1.1. Volumen de ventas .....	131
14.1.2. Inversión actual y proyectos de inversión futuros.....	132
14.2. Código de comercio .....	132
14.2.1. Impuestos.....	133

**CAPÍTULO 15: COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS..... 134**

**CAPÍTULO 16: ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA**

16.1. Esquema general de la propuesta .....	137
16.2. Matriz causa – efecto – solución .....	139

**CAPÍTULO 17: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA "DISTRIBUIDORA FINO"**

17.1. Factores críticos de éxito .....	140
17.2. Mapa estratégico de relacion causa - efecto.....	141
17.3. La vinculación con las finanzas.....	144
17.4. Plan de acción del cuadro de mando integral para la “distribuidora fino”.....	146

17.5. Software para el cuadro de mando integral para la “ <i>distribuidor fino</i> ”: bsc designer premium .....	151
17.6. Propuestas dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral realizado para la “ <i>distribuidora fino</i> ” .....	152
17.7. Costo de implementación del cuadro de mando integral propuesto para la “ <i>distribuidora fino</i> ” .....	154

## CAPÍTULO 18: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

18.1. Conclusiones.....	156
18.2. Recomendaciones .....	157
18.3. Adendum.....	158

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo nº 1: Certificado de inscripción tributaria de la “distribuidora fino” .....	161
Anexo nº 2: Plan de cuentas de una empresa comercial .....	162
Anexo nº 3: Código de comercio boliviano .....	163
Anexo nº 4: Clientes de la “distribuidora fino” .....	227
Anexo nº 5: Encuesta a los clientes de la “distribuidora fino” .....	238
Anexo nº 6: Entrevista al gerente de la “distribuidora fino” .....	239
Anexo nº 7: Encuesta a los trabajadores de la “distribuidora fino” .....	242
Anexo nº 8: Resultados de la encuesta a los clientes de la “distribuidora fino” .....	244
Anexo nº 9: Resultados de la entrevista al gerente de la “distribuidora fino” ..	248
Anexo nº 10: Resultados de la encuesta a los trabajadores de la “distribuidora fino” .....	249
Anexo nº 11: Análisis de rentabilidad de productos para la “distribuidora fino”	257
Anexo nº 12: Análisis horizontal del balance general 2008 - 2011 .....	260
Anexo nº 13: Análisis vertical del balance general 2008 – 2011 .....	262
Anexo nº 14: Mapa del norte integrado de santa cruz .....	264
Anexo nº 15: Proceso de venta de la “distribuidora fino” .....	265
Anexo nº 16: Proceso de pedidos de la “distribuidora fino” .....	266
Anexo nº 17: Proceso de almacenamiento y control de inventarios de la “distribuidora fino” .....	267
Anexo nº 18: Plantillas en microsoft excel del c.m.i. ....	268
Anexo nº 19: Bsc designer premium para la “distribuidora fino” .....	272
Anexo nº 20: Plan de acción propuesto para los clientes actuales y potenciales de la “distribuidora fino” .....	283
Anexo nº 21: Censo comercial a los clientes de la “distribuidora fino” .....	285
Anexo nº 22: Modelo de capacitación para los empleados de la “distribuidora fino” .....	286

**ÍNDICE DE ESQUEMAS**

Esquema N° I: Problema, objetivos, hipótesis y propuesta .....	XVII
Esquema N° 1: Marco práctico.....	1
Esquema N° 2: Capítulo I.....	2
Esquema N° 3: Capítulo II.....	14
Esquema N° 4: Capítulo III.....	27
Esquema N° 5: Capítulo IV .....	36
Esquema N° 6: Capítulo V .....	44
Esquema N° 7: Capítulo VI .....	53
Esquema N° 8: Capítulo VII .....	76
Esquema N° 9: Relación marco teórico – marco práctico .....	85
Esquema N° 9.1: Relación entre Objetivos, Instrumentos de Investigación y Verificación de la Hipótesis.....	105



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1: Interrogantes que debe cumplir una visión .....	15
Cuadro N° 2.2: Interrogantes que debe cumplir una misión.....	17
Cuadro N° 2.3: Funciones del Comportamiento Gerencial .....	24
Cuadro N° 3.1: Indicadores Financieros con sus Respectivas Fórmulas.....	32
Cuadro N° 4.1: Indicadores de Mercado .....	43
Cuadro N° 5.1: Representación Gráfica de Procesos .....	47
Cuadro N° 5.2: Indicadores de Medición y Control de Procesos.....	48
Cuadro N° 7.1: Aporte del Departamento de Santa Cruz a la Economía de Bolivia .....	78
Cuadro N° 7.2: Bolivia: Base Empresarial por tipo societario según actividad económica, 2011 (En cantidad de empresas).....	83
Cuadro N° 9.1: Determinación de Variables.....	90
Cuadro N° 9.2: Identificación y Operacionalización de Variables (Aspectos Estratégicos).....	91
Cuadro N° 9.3: Identificación y Operacionalización de Variables (Perspectiva Financiera).....	93
Cuadro N° 9.4: Identificación y Operacionalización de Variables (Perspectiva del Cliente) .....	94
Cuadro N° 9.5: Identificación y Operacionalización de Variables (Perspectiva de los Procesos Internos) .....	96
Cuadro N° 9.6: Identificación y Operacionalización de Variables (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).....	97
Cuadro N° 9.7: Identificación y Operacionalización de Variables (Aspectos del Sector de Estudio) .....	99
Cuadro N° 9.8: Resumen De Variables y Subvariables Identificadas .....	100
Cuadro N° 9.9: Cruce de Variables .....	101
Cuadro N° 12.1: Rango de Riesgos .....	125
Cuadro N° 16.1: Docimasia de la Hipótesis .....	135
Cuadro N° 17.1: Matriz Causa – Efecto – Solución de la “Distribuidora.....	139
Cuadro N° 18.1: Factores Críticos de Éxito.....	141
CUADRO N° 18.2: Mapa Estratégico Relación Causa – Efecto para la “Distribuidora FINO”.....	142
Cuadro N° 18.3: Indicadores para cada Perspectiva .....	145
Cuadro N° 18.4: Perspectiva Financiera para la "Distribuidora FINO" .....	147
Cuadro N° 18.5: Perspectiva del Cliente para la "Distribuidora FINO" .....	148
Cuadro N° 18.6: Perspectiva del Proceso Interno para la "Distribuidora FINO" .....	149
Cuadro N° 18.7: Perspectiva del Crecimiento y Aprendizaje para la "Distribuidora FINO” .....	150
Cuadro N° 18.8: Símbolos del Software BSC Designer Premium.....	151
Cuadro N° 18.9: Costo Total de la Propuesta .....	155

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° I: Provincias de la Zona Norte de Distribución de la Empresa en el Departamento de Santa Cruz .....	II
Figura N° 1.1: Procesos de Gestión Decisivos en el CMI .....	4
Figura N° 1.2: Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	7
Figura N° 1.3: Indicadores Centrales del Cliente .....	9
Figura N° 1.4: Cadena de Valor de los Procesos Internos .....	10
Figura N° 1.5: Estructura de los Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento sobre los Empleados .....	11
Figura N° 2.1: Proceso de Planeación Estratégica .....	20
Figura N° 6.1: Pirámide de las Necesidades de Maslow.....	54
Figura N° 6.2: Teoría “X” y “Y” de McGregor.....	57
Figura N° 6.3: Modelo de la Teoría ERC.....	59
Figura N° 6.4: Teoría de la Fijación de Metas .....	63
Figura N° 6.5: Respuestas a la Insatisfacción Laboral .....	70
Figura N° 10.1: Orientación de la Planeación Estratégica de la “Distribuidora FINO” .....	110
Figura 13.2: Organigrama de la “Distribuidora FINO” .....	128
Figura N° 17.1: Esquema General de la Propuesta .....	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 7.1: Bolivia: Base Empresarial por gestión según tipo societario, 2002 - 2011 (En porcentaje) .....	82
Gráfico N° 7.2: Bolivia: Base Empresarial por actividad económica, 2011 .....	82
Gráfico N° 11.4: Composición porcentual del Balance General .....	121
Gráfico N° 15.1: Ventas 2008 - 2011 .....	132

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 6.1: Programas de Reforzamiento.....	74
Tabla N° 11.1: Evolución de los Ratios, Periodos 2008 - 2011 .....	11