



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA
EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS LÁCTEOS LACYCOM CIA LTDA. DEL CANTÓN-
PORTOVIEJO.**

AUTOR:

PABLO ALEXI ORMAZA FRANCO

TUTOR:

ING. CÉSAR ANDRADE MOREIRA, MG.

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

Pablo Alexi Ormaza Franco, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....
Pablo Alexi Ormaza Franco

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

ING. César Andrade Moreira, Mg. certifica haber tutelado el proyecto **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LACYCOM CIA LTDA. DEL CANTÓN-PORTOVIEJO**, que ha sido desarrollada por **Pablo Alexi Ormaza Franco**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACION** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. CESAR H. ANDRADE MOREIRA, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LACYCOM CIA LTDA. DEL CANTÓN-PORTOVIEJO**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Pablo Alexi Ormaza Franco, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Mg. María G. Montesdeoca Calderón
MIEMBRO

.....
Mg. Carlos O. Valarezo Beltrón
MIEMBRO

.....
PhD. Yesenia A. Zamora Cuzme
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A Dios que ha sido el sendero y guía en los tiempos buenos y difíciles para fortalecerme como persona.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de formarme en una educación superior, propiciando adquirir conocimientos profesionales.

A los Miembros del tribunal de tesis y docentes que, con sus conocimientos y enseñanzas a lo largo del proceso de estudio, han sido guía en mi formación académica para ponerlos en práctica en la vida profesional.

Al Phd. Ernesto Negrín Sosa por el apoyo brindado en la realización de este trabajo de titulación, el mismo que con su experiencia, fue impulsador, y un buen guía para la culminación de este trabajo.

Al Ing. Xavier Andrade, gerente de "LACYCOM", un gran líder, por abrirme las puertas de su comercializadora y brindarme la confianza necesaria para efectuar la investigación, poniendo en práctica mis habilidades y conocimientos adquirido durante el proceso de estudio.

Agradecer también a familiares, amigos y muchas personas, que con su apoyo, consejos, ánimo, y tiempo necesario brindado he cumplido la meta.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios, por ser el promotor de darme la vida y permitir haber llegado hasta este momento trascendental de mi formación académica profesional.

A mis padres, Pedro y Anita, abuelos y hermanos, entre otros, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional estando en las buenas y malos momentos de mi vida, a todos ellos gracias por ser los motivadores para hacer realidad esta meta de estudio.

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL	vii
CONTENIDO DE CUADROS FIGURAS Y GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
PALABRAS CLAVE	xi
ABSTRACT	xii
KEY WORDS	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ADMINISTRACIÓN	7
2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	8
2.2.1. PLANEACIÓN	9
2.2.2. ORGANIZACIÓN	10
2.2.3. DIRECCIÓN	11
2.2.4. CONTROL	13
2.3. GESTIÓN	14
2.3.1. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	16
2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	16
2.4.1. UTILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	20
2.4.2. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	24

2.6. INDICADORES	25
2.6.1. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES	26
2.7. INDICADORES DE GESTIÓN	29
2.7.1. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE UN INDICADOR DE GESTIÓN	31
2.7.2. EMPLEO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	31
2.7.3. OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	32
2.8. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS	33
2.8.1. LECHE	33
2.8.2. PRODUCCIÓN LÁCTEA	33
2.9. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	35
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	37
3.1. UBICACIÓN	37
3.2. DURACIÓN	37
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	37
3.4. POBLACIÓN	37
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38
3.5.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	38
3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	38
3.6. MÉTODOS Y TÉCNICAS	39
3.6.1. MÉTODOS	39
3.6.2. TÉCNICAS	40
3.7. HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS Y SOPORTE COMPUTACIONAL	45
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA	45
3.7.2. CUESTIONARIO DE ENCUESTA	46
3.7.3. MICROSOFT VISIO	46
3.7.4. MICROSOFT EXCEL	46
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1. FASE I. CONOCIMIENTO DE LA DINÁMICA INTERNA DE LA COMERCIALIZADORA LACYCOM CIA LTDA COMO SISTEMA DE GESTIÓN	49

4.2. FASE II. DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	60
4.3. FASE III: ESTRUCTURACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA OBJETO DE ESTUDIO.....	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1. CONCLUSIONES	77
5.2. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	87

CONTENIDO DE CUADROS FIGURAS Y GRÁFICOS

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2. 1. Matriz de conceptos de cuadro de mando integral.....	19
Cuadro 4. 1. Equipos de recursos en el ejercicio de la comercializadora Lacycom.....	52
Cuadro 4. 2. Matriz DAFO para la comercializadora Lacycom.....	61
Cuadro 4. 3. Matriz de Evaluación de factores internos de la comercializadora Lacycom.....	62
Cuadro 4. 4. Matriz de Evaluación de factores externos de la comercializadora Lacycom.....	63
Cuadro 4. 5. Objetivos estratégicos propuestos para la comercializadora Lacycom.....	65
Cuadro 4. 6. Indicadores de gestión.....	66
Cuadro 4. 7. (Kc) coeficiente de conocimiento 1-10.....	67
Cuadro 4. 8. (Ka) Coeficiente de argumentación.....	68
Cuadro 4. 9. Expertos selecciones.....	69
Cuadro 4. 10. Selección de los indicadores de gestión.....	70
Cuadro 4. 11. Indicadores de gestión para medir los objetivos estratégicos.....	71
Cuadro 4. 12. Perspectivas estratégicas para la comercializadora Lacycom.....	72
Cuadro 4. 13. Cuadro de mando integral para la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda.....	75

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.....	6
Figura 2 2. Fases etapas, elementos, principios del proceso administrativo.....	8
Figura 4. 1. Organigrama de la comercializadora de productos lácteos Lacycom.....	53
Figura 4. 2. Mapa estratégico para la comercializadora Lacycom.....	73

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1. Resultado de la evaluación de la perspectiva financiera en porcentaje (%).....	56
Gráfico 4. 2. Resultado de la evaluación de la perspectiva cliente en porcentaje (%).....	57
Gráfico 4. 3. Resultado de la evaluación de la perspectiva del proceso interno en porcentaje (%).....	58
Gráfico 4. 4. Resultado de la evaluación de la perspectiva de formación y crecimiento en porcentaje (%).....	59

RESUMEN

El resumen de este trabajo, fue elaborar un cuadro de mando integral en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda, ubicada en el cantón Portoviejo. El procedimiento de esta investigación estuvo conformado por tres fases metodológicas, en la primera se conoció la dinámica interna de la comercializadora, por medio de entrevista y encuestas aplicada al gerente y propietario de la misma con relación a las perspectivas del cuadro de mando integral. En la segunda fase se determinó los indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos; se realizó la matriz DAFO en donde se identificaron las estrategias y se definieron los objetivos estratégicos, luego un grupo de expertos seleccionó los indicadores más idóneos para la evaluación. En la tercera fase se inició estructurando los elementos de las perspectivas estratégicas que están vinculados al Cuadro de Mando Integral; se determinó el diseño del mapa estratégico para la comercializadora, posteriormente se elaboró el diseño del cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión, compuesta por los objetivos estratégicos propuestos, indicadores, definición operacional, meta, variaciones de cumplimiento y responsables de su ejecución. Como resultado se obtuvo que la dinámica interna de la comercializadora Lacycom Cia Ltda, se cumple en un nivel óptimo la perspectiva de proceso interno 85%, formación y crecimiento con 82 % y de cliente con 80 %, mientras que la financiera se cumple en un nivel medio con 59 %.

PALABRAS CLAVE

Financiero, cliente, proceso interno, aprendizaje y conocimiento.

ABSTRACT

The summary of this work was to develop a balanced scorecard in the marketer of dairy products Lacycom Cia Ltda, located in Portoviejo canton. The procedure of this research consisted of three phases in the first methodological, met the internal dynamics of the trading company, through interviews and surveys applied to the manager and owner of the same on the basis of the perspectives of the balanced scorecard. In the second phase, the management indicators for measuring the strategic objectives were determined, the SWOT matrix in which identified the strategies and identified strategic objectives, then a group of experts selected the most suitable indicators for evaluation. In the third phase, structuring elements of the strategic perspectives that are linked to the Scorecard were started; in addition to the design of the strategic map of the marketer, subsequently developed the design of the scorecard composed of strategic objectives, indicator, operational definition, meta, variations of compliance and responsible for its implementation. As a result, it was observed that the internal dynamics of the marketer Lacycom Cia Ltda, the Internal Process Perspective with 85% met at an optimum level, training and growth with 82% and client with 80 %, while the financial met at an average level with 59%.

KEY WORDS

Financial, client, internal process, learning and knowledge.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según Ortiz (2014) el Control de Gestión (CG) se ha convertido en un tema de gran actualidad, al ser una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que les permitan el acceso al mundo competitivo en la actualidad. (p.334) es por tal razón que los gerentes, administradores, entre otros, implementan sistemas de control de gestión en sus organizaciones, para obtener información más precisa y actualizada del estado real en el ámbito administrativo, facilitando lograr las metas y objetivos con mayor eficiencia.

En Ecuador de acuerdo a los datos Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2017) (...). Existen 843.745 empresas registradas en el directorio de empresas y establecimientos, siendo el 90,5% microempresas, seguido la pequeña empresa con el 7,5% y la actividad económica con mayor número de empresas es el comercio al por mayor y por menor, que representa el 36,6% del total de las empresas; por lo tanto las empresas comercializadoras forman parte importante de este grupo mencionado y están enfocadas al desarrollo y la mejora continua, por lo que utilizan sistemas de control gestión para optimizar recursos, reducir costos, y corregir desviaciones en la toma de decisiones.

En la provincia de Manabí las empresas comercializadoras de productos lácteos también utilizan sistemas de control de gestión para mejorar la productividad o desempeño; sin embargo, en algunos casos no los aplican, pasando por alto la importancia que tiene esta herramienta en el ámbito empresarial, ya que es de gran importancia para que los directivos de las empresas evalúen y controlen aquellas medidas de resultados de la proyección estratégica establecidas de la misión, focalizado en responder eficientemente a las metas y objetivos, para cumplir con la visión de quiere ser en el futuro.

“El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio” (Sánchez, Vélez, y Araujo, 2016). Además, el CMI como sistema de gestión ya dispone de sistemas de medición de la actuación e incorporan indicadores financieros y no financieros. (Kaplan y Norton, 2014)

En la comercializadora Lacycom Cia Ltda, dedicada a la distribución y comercialización de productos lácteos a diferentes localidades de la provincia de Manabí, el sistema contable que utiliza es el Sistema de Software Génesis que permite administrar la logística de ventas, compras, inventarios, remuneraciones, y conocer la situación financiera, entre otros; sin embargo carece de una herramienta de sistema de indicadores para el control de gestión , que le permita evaluar y medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecido en la estrategia de desempeño, incurriendo así en actividades y medidas ineficientes que no se pueden controlar, afectando la consecución de los objetivos y la mejora continua.

Por tal razón mediante la investigación se pretende implementar un CMI, ya que para Ortiz (2014) el CMI como herramienta del control gestión dota a los directivos de una visión sistémica que contribuye a incrementar la calidad, la eficiencia, la racionalidad en la gestión de los procesos y la efectividad en la toma de decisiones acorde a su proyección estratégica. (p.342) de manera que aportará al mejor beneficio y control de aquellas medidas y variables de gestión de la comercializadora para la toma de decisiones, es decir contribuir con información precisa que sirva como apoyo al control administrativo.

A partir de los antecedentes planteados se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo la elaboración de un cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda del Cantón-Portoviejo contribuirá a la implementación de estrategias?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde el punto de vista social, económico, práctico y metodológico.

Socialmente permitirá a los socios, y empleados de la comercializadora, tomar mejores decisiones en función de los objetivos estratégicos propuestos en las perspectivas del cuadro de mando integral por el cual permitan ser más productivo en los procesos propiciando mayor eficiencia. Según Fernández (2014) “el cuadro de mando integral (CMI) y sus cuatros perspectivas, son herramientas muy útiles que facilitan la ejecución de la estrategia, que enfrenta un cuerpo directivo para una gestión estratégica exitosa” (p.4).

Económicamente obtendrán mejores beneficios financieros los socios de la comercializadora a partir de la evaluación de los objetivos estratégicos con los indicadores establecidos en el cuadro de mando integral (CMI), afectando que, de esta manera los procesos operativos y comercialización se vuelvan más ágiles mejorando la calidad en el servicio al cliente, permitiendo generar mayores beneficios de utilidades; Así lo sustenta Gutiérrez y Mauríz (2015) que, el diseño de un cuadro de mando integral, en su concepción clásica parte de una idea fundamental, los resultados financieros son consecuencia de la actuación de la entidad, reflejada en el servicio al cliente, permitiendo secuencia lógica y las relaciones entre las perspectivas consideradas (p.144)

Por lo consiguiente el CMI contribuirá de manera práctica a gestionar información, considerando que es una herramienta de gestión estratégica vinculando todas aquellas medidas de seguimiento de evaluación, en función del progresivo desarrollo de la comercializadora. Según Ganga, Ramos, Leal, y Pérez (2015) el cuadro de mando integral (CMI) lo define como una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas o indicadores de desempeño que informe a los funcionarios como a usuarios, sobre cómo la entidad avanza

hacia el logro de sus objetivos, y por tanto, represente un primer acercamiento al diseño de indicadores de gestión. (p. 404)

Es así también que metodológicamente aportará el CMI como instrumento de clasificación para la información evaluada, proporcionando la estructura necesaria para la toma de decisiones y cumplir con una correcta gestión. En tal sentido mencionan Díaz y Marrero (2014) que el (...). CMI es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas de control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección, proporcionando una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma. (p.140).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un cuadro de mando integral en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda del Cantón Portoviejo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la dinámica interna de la comercializadora Lacycom Cia Ltda como sistema de gestión.
- Determinar indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos.
- Estructurar los elementos del cuadro de mando integral para el control de gestión en la comercializadora objeto de estudio.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de un cuadro de mando integral en la comercializadora Lacycom Cia Ltda del cantón-Portoviejo contribuirá como herramienta para el control de gestión en la implementación de estrategias.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detallan los elementos teóricos, conceptuales, fundamentales, relacionados con la investigación en la elaboración de un cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cía. Ltda del cantón Portoviejo; de forma gráfica en el hilo conductor (Ver figura 2.1).

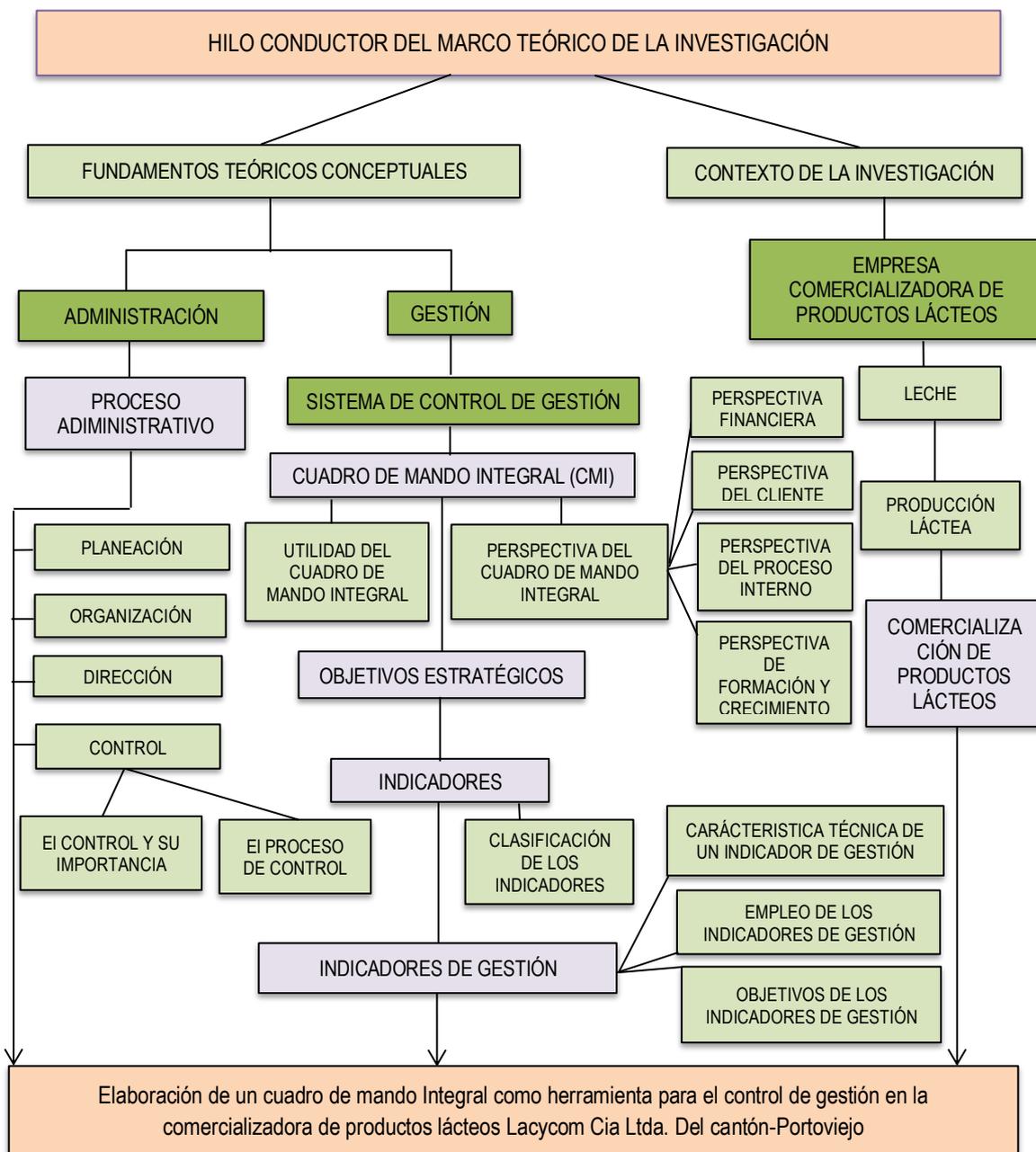


Figura 2 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2.1. ADMINISTRACIÓN

Según Münch (2014) la administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho, es la manera más efectiva para garantizar competitividad, coloquialmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros” otra concepción es lo que se conoce como, “la ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos (p.21).

Luther Gulick. Citado por Ramírez y Ramírez (2016) mencionan que “la administración es un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organicen para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes” (p.22,23).

Para Calderón y López (1996), citado por Ruiz, Maya, y Franco (2018) se debe reconocer que la administración, día a día, tiene que lidiar con nuevas condiciones del entorno, en el que abunda la turbulencia, el cambio acelerado y la modificación constante. Todas estas condiciones generan inestabilidad en las organizaciones; lo que, a su vez, dificulta la tarea de los administradores, quienes deben dirigir organizaciones más complejas. (p.9)

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: Una estructural en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. (Louffat, 2012, p.172)

En consecuencia, con los autores la administración es entendida como aquellas actividades realizadas por los individuos/administradores con conocimientos idóneos para garantizar propósitos comunes de las organizaciones, enfocado en un ambiente interno adecuado, toma de decisiones, planeación y delimitación de tareas a través de la incorporación de

conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores/individuos permitiendo adaptarse a los cambios constantes.

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Louffat (2012) menciona que el proceso administrativo es la metodología básica para cualquier enfoque de administración o gestión; es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere la aplicación del proceso administrativo. Las fases, etapas, elementos y principios que conforman el proceso administrativo son: (p.172) (Ver figura 2.2)

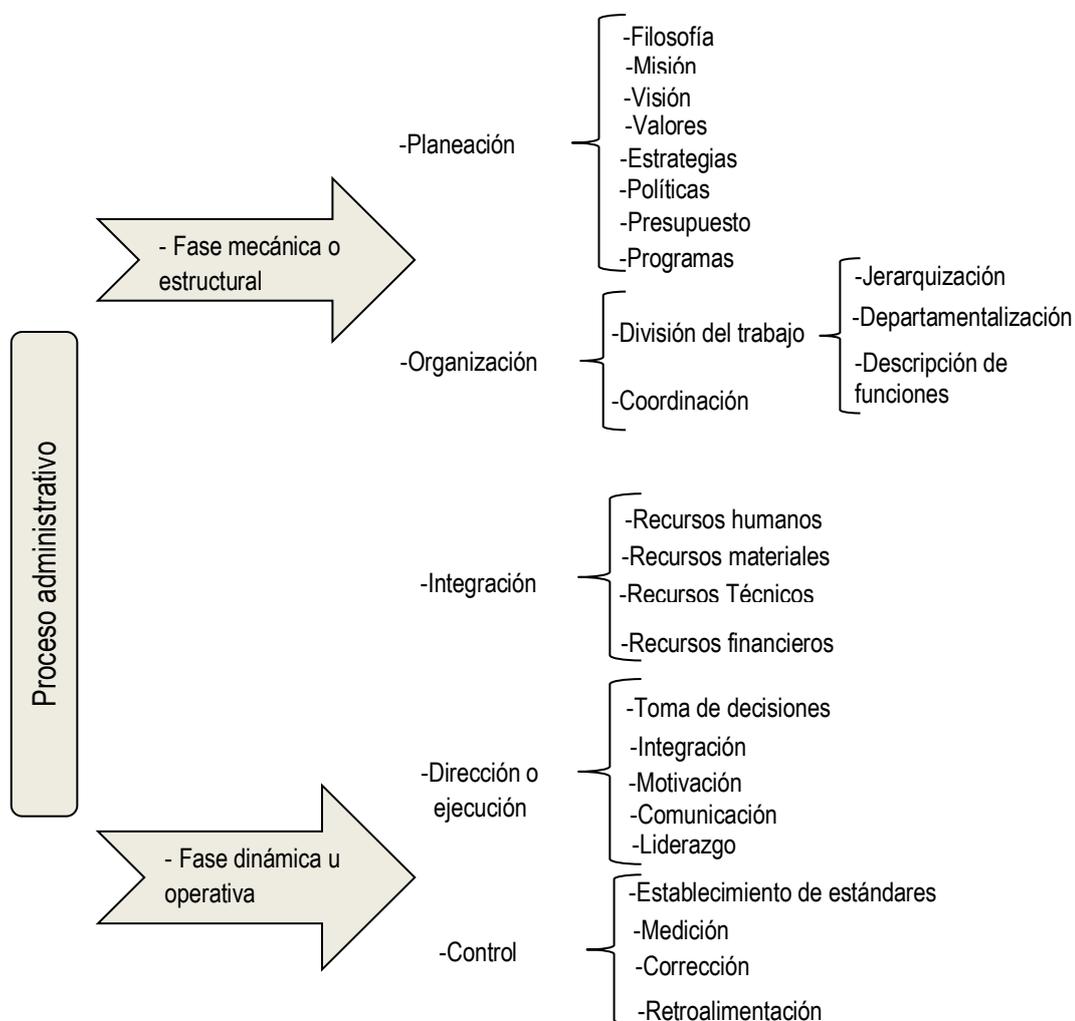


Figura 2.2. Fases etapas, elementos, principios del proceso administrativo.
Fuente: Louffat (2012).

Del Rio, Sánchez, y del Rio (2012) manifiestan que “el proceso administrativo son las distintas actividades y funciones que se efectúan con el objeto de ordenar de forma adecuada, las diferentes actividades en la empresa incluyendo la moderna” (p.148).

Koontz, O'Donnell y Weihrich (1998) citado por Reyes (2018) señala que “los componentes esenciales que constituyen las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: planeación, organización, dirección y control” (p.22).

El proceso administrativo es un conjunto de actividades y acciones que se desarrollan con el objetivo de realizar las funciones indicadas a través de la planeación, organización, integración, dirección y control, donde cada etapa esté enfocada al máximo logros de beneficios para la empresa. Una correcta aplicación de los elementos del proceso administrativo por parte de los administradores y demás individuos en la gestión administrativa contribuye a que la organización alcance sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

2.2.1. PLANEACIÓN

Expresan George R y Terry (sf) citado por Luna (2014) que la “planeacion es la selección y relacion de hechos, formulación y uso de susposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesaarias para alcanzar los resultados deseados” (p.58).

La planeación para Robbins y Coulter (2014) es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales, por lo tanto, tiene que ver tantos con los fines (el qué) como los medios (el cómo). (p36)

Según Benavides y Barrientos (2015) “la planeación evalúa y selecciona alternativas de acción, define metas, asigna recursos y genera las estrategias para alcanzar los objetivos relevantes” (p.135).

Menciona Reyes (2018) que la función de la planeación es buscar influir en el futuro tomando acciones correctivas y lógicas en el presente, por lo que representa la esencia de una operación efectiva. Las actividades básicas que involucran la planeación son:

- Elaboración de la planeación.
- Determinación de objetivos metas generales y particulares para cada áreas; preparación de métodos, estrategias, opciones, políticas y procedimientos.
- Formulación de programas y presupuestos que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas a corto y largo plazo.

La planeación hace referencia a la toma de decisiones dentro del ámbito administrativo, es decir, seleccionar la mejor alternativa sobre una base de acciones ya correctivas para ejecutar, que permitan a la empresa, entre otros, tener el éxito deseado; así mismo es importante mencionar que para cumplir con lo planeado y llegar al éxito según los autores requiere de los siguientes establecimientos: formulación de suposiciones, determinar objetivos, asignar recursos, involucración de decisiones y políticas que el administrador de la empresa implementa, con la finalidad de contribuir a alcanzar los objetivos y metas a corto o largo plazo.

2.2.2. ORGANIZACIÓN

Naumov (2012) argumenta que la organización es una parte del proceso administrativo en la cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial las necesidades de la empresa, todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos para lograr la visión establecida y

trascender en el futuro, previa adaptación a los nuevos escenarios y tendencias.

Mientras para Porret (2012) el hecho de organizar es un instrumento de manejo mediante el cual se efectúan combinaciones de factores, y para esas combinaciones se diseñan estructuras que permiten la mayor eficacia posible; esta actividad está directamente ligada con la división del trabajo constituidas por una serie de áreas de responsabilidad, como producción, administración, marketing, recursos humanos, compras, con base en característica y tamaño de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato (2001) citado por Fossi, Castro, Guerrero, y Vera (2013) la organización se propone y construye con planificación, se elabora para conseguir determinados objetivos, así mismo, se reconstruye, es decir, se reestructura y replantea a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. (p.50)

La organización es una función que persigue obtener un fin que fue previamente definido a través de la planeación; busca responder una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes. (Luna, 2014, p.73)

Este elemento de la administración se refiere al hecho de integrar secuencialmente las funciones como, la división del trabajo y coordinación, que fueron anteriormente construidas con planificación, permitiendo a los administradores de las empresas cumplir con mayor eficacia los objetivos.

2.2.3. DIRECCIÓN

Louffat (2012) menciona que la importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica todo lo planeado y organizado anteriormente por medio de los trabajadores, quienes se convierten así en los actores principales de toda institución. Administrar personas implica tratar de

comprender su comportamiento individual y su comportamiento en grupos/equipos. (p.172)

“La función de la dirección consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir al mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados” (Robbins y Coulter, 2013).

Benjamín y Fincowsky (2014) refieren a la dirección como el proceso de guiar y proveer el soporte necesario de parte del gerente hacia las personas para que contribuyan con eficacia al logro de las metas de la organización por medio de un desempeño elevado de los trabajadores.

Reyes (2018) indica que la función de la dirección tiene como propósito fundamental el impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo que integra la empresa, con el fin que dichas actividades en conjunto se hayan llevado a cabo conforme a los planes establecidos. Esta función depende de los siguientes elementos:

- **Autoridad:** Corresponde a la forma en que se delegan y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.
- **Comunicación:** Es la forma que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.
- **Supervisión:** Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y se organizó.

La función de la dirección tiene como propósito de generar cambios en los individuos a través del impulsar, coordinar y vigilar las acciones de los individuos en el rol administrativo mediante el soporte técnico de su mayor nivel jerárquico, ya que son ellos los actores principales para que se cumpla todo lo planificado y organizado anteriormente, de esta manera asegurar la tarea de cumplir con las metas y objetivos de la empresa; este elemento del proceso

administrativo necesita de un liderazgo, motivación, comunicación, y toma decisiones.

2.2.4. CONTROL

Hellriegel y Slocum (2012) entienden que el control “es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados se logren. Lo que constituye una forma adecuada de armonizar objetivos con control”.

Según Münch (2014) el control “es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (p.25).

Robbins y Coulter (2014) expresan que el control es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando que actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr. El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al establecimiento de los objetivos. De hecho, el uso de los controles está determinado por el nivel de su contribución al logro de las metas por parte de los empleados y gerentes. (p.266)

El control se refiere a la medición, seguimiento y corrección de las actividades y funciones con el fin de comprobar que la planificación realizada se cumpla de acuerdo con lo establecido; en este elemento se comparan los resultados reales obtenidos con los objetivos planeados y se determinan los aspectos en los cuales se requieren medidas de corrección; sin duda alguna si no existe planeación no puede existir control.

2.2.4.1. EL CONTROL Y SU IMPORTANCIA

Según Münch (2014) el control está íntimamente ligado con la planeación, este es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno, y de los accionistas para cumplir la misión de la organización. El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la organización.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.
- Se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de la planeación. (p121)

2.2.4.2. PROCESO DE CONTROL

Robbins y Coulter (2014) exponen que el proceso de control consta de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real y poner en prácticas las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse. Este proceso da por sentado que se cuenta ya con determinadas normas de desempeño, y, de hecho, así es: son los objetivos específicos que se establecieron durante el proceso de planeación. (p.267).

2.3. GESTIÓN

La gestión es a aquella que hace posible la realización de una operación en un amplio desempeño de administrar o gestionar algo, por lo que se tomó en

manifiesto lo argumentado por el autor Gimbert (2001) citado por Barreda (2007) que consideran el tiempo y el ámbito de Gestión, entre los que distingue dos tipos de gestión que son:

Gestión Estratégica –mediano y largo plazo- productos. Actitud prospectiva – visión general de la organización. Incertidumbre mira el entorno –relatividad.

Gestión Operativa - corto plazo día a día problemas y conflictos- procesos. Reactivos – funciones de la organización. Cuantitativa mira el interno –inercia - decisiones autorregenerativas.

Estos mismos autores enfatizan a la Gestión Operativa, como una herramienta vigente y de amplio uso relacionándola Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, que tiene tres componentes básicos: el mapa estratégico, la matriz de planificación y un software para el control de los objetivos a través de indicadores. Todo lo cual permite formular estrategias integrales, hacer operativa dichas estrategias a través de proyectos y actividades. Así como monitorear la implementación.

De otro contexto se define el término gestión, como acción y efecto de administrar o gestionar; donde gestionar debe entenderse como la realización de todas las diligencias pertinentes para el logro de determinado objetivo. La gestión no solo es acción también es efecto, involucra acciones que la hacen dinámica y se complementa con los resultados. (Mujica, 2009) citado por (Barrero y Salazar, 2014)

El término gestión es abarcado para referirse a un sin número de agregado, específicamente a la acción y efecto de administrar o gestionar algo para cumplir con determinado resultado y objetivos, esto puede ser empresarial o personal; así mismo en el ámbito de gestión empresarial se encuentra una herramienta apropiada el CMI para la implementación de estrategias y hacerlas operativas.

2.3.1. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Pimenta y Martínez (2014) mencionan que el sistema de control de gestión es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y ampliarse a los problemas que se pueden producir. Las empresas han de conocer la situación actual en la que se encuentran y hasta donde quieran llegar.

Betancourt y Sánchez (2015) argumentan que el sistema de control de gestión es un proceso que ayuda a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y aunque no existe total coincidencia de criterios a la hora de conceptualizar el control de gestión, existe un principio compartido que establece que lo que no se puede medir no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede gestionar y si no se puede gestionar, no se puede mejorar.

Hernandez (2017) señala que los sistemas de control de gestión abarcan tanto los sistemas de contabilidad, como los controles financieros, no financieros, formales e informales; es aquel que ofrece información que se piensa es útil para los gestores en el desempeño de sus trabajos y ayuda a las organizaciones al desarrollo y el mantenimiento de patrones de comportamiento viables. (p.114, 115)

El sistema de control de gestión es un proceso de gran aporte en las organizaciones debido a la información obtenida a través de los sistemas contables, controles financieros y no financieros, permitiendo a los directivos tomar acciones correctivas y decisiones más oportuna del desempeño desarrollado, en pro de obtener mejores resultados con los objetivos

2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Mencionan Sánchez, Vélez y Araujo (2016) que esta herramienta fue desarrollada por el profesor Dr. Robert S. Kaplan de Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido utilizada

ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de los años. El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas, (1) un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento ni servir para conducir hacia su consecución y (2) el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura. (p.39)

Baraybar, (2011) indica desde la finalización del primer estudio realizado por David Norton y Robert Kaplan en 1992. La evolución del cuadro de mando integral ha sido muy importante. En sus inicios fue utilizado como una herramienta de control de gestión, cuya principal novedad era la incorporación de indicadores financieros, que ayudaran a explicar y/o proveer, los resultados financieros actuales y futuros. (p.11)

Este mismo autor Baraybar (2011) menciona que, a partir de 1996, la metodología empieza a ser utilizada como una técnica de gestión estratégica mediante la configuración de los mapas estratégicos, que permiten operativizar la estrategia de las organizaciones. Por último en el 2001, el modelo recoge e incorpora dos variables importantes, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, como elementos clave para asegurar una correcta implantación estratégica. (p.11)

Ronchetti (2006) citado por Zuniga, Pérez, y Vargas (2011) indican que para implementar un CMI y lograr su vinculación con la planificación estratégica pueden formularse acciones que involucran las siguientes fases: formular el propósito, establecer la misión, realizar un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) construir un mapa estratégico, definir los temas estratégicos y finalmente identificar los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño. (p.45)

Esta herramienta de cuadro de mando integral tiene como objetivo gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica. Fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton. Es integral al

ver la organización como un sistema, relacionándola por medio de un conjunto de indicadores agrupados por cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos aprendizaje y crecimiento. Toma como principio la teoría sistemática, donde cada una de las partes es necesaria para el buen funcionamiento del mismo, todas estas se integran entre sí y se necesitan de una u otra forma. (Vásquez, 2014, p.173)

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros, (...). Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros. Muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de la línea locales y líneas más importantes. (Kaplan y Norton, 2014, p.23)

Así mismo Kaplan y Norton (2014) indican que el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, (...). Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como es:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica. (p.24).

Cuadro 2. 1. Matriz de conceptos de cuadro de mando integral (CMI)

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Kaplan y Norton (2005) citado Pérez, y Pirona	(2012)	Consideran que el CMI forma parte de casi todos los sistemas de gestión modernos, sus posibilidades de adaptación, le permiten integrarse a todo tipo de empresa como un sistema de gestión estratégico, porque cumple las funciones de comunicar la visión y la estrategia, vinculando los objetivos e indicadores estratégicos; a su vez, de planificar; estableciendo los objetivos delimitan las iniciativas estratégicas.
Terán, Sanchez, y Ruiz	(2012)	Herramienta creada para empresas que piensan en la mejora continua, se puede utilizar desde la micro empresa hasta los grandes corporativos, dando resultados benéficos en a las áreas funcionales con las que cuenta una organización; está integrada por cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje – Crecimiento, de acuerdo a las necesidades de cada empresa, está adoptará las perspectivas buscando el alcance de cada elemento que la integra como son la misión, visión, objetivos, entre otros, para la aplicación de estrategias enfocadas a ser una organización que represente un alto nivel de competencia en el mercado por su financiamiento, ventas, procesos y capital humano. (p.122)
Amat	(2013)	Se describe como los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos intangibles para crear las proposiciones de valor diferenciado para los clientes y que resultan mayores ingresos, (...). Brinda información relevante sobre las principales variables financieras y no financieras, comunica la estrategia a toda la organización permitiendo alinear los objetivos personales a los organizacionales, posibilita la formación, facilita la mejora continua y promueve la revisión de la estrategia empresarial.
Kaplan y Norton (1996, 1997, 2000, 2001) citado por Nogueira, López, Medina y Hernández	(2014)	Afirman que el CMI: proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar hacia el éxito competitivo, en los entornos complejos modernos; traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica; es el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo; permite seguir la pista de los resultados financieros en paralelo con la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. La actuación de la organización se mide desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Elaboración: Propia

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica a través de la incorporación de los mapas estratégicos; permite a la empresa monitorear

los procesos en las que actúa, así mismo es utilizado para que las empresas logren sus objetivos a corto y largo plazo a través de la implementación de acciones estratégicas, permitiendo alinear los objetivos estratégicos en resultados en función de la visión; además medir a través de la incorporación de sus indicadores financieros y no financieros, desde la perspectiva financiera, del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento propuesta por los autores Kaplan y Norton 2014 y creado según Barabey en el año 1992.

2.4.1. UTILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan y Norton creadores del CMI (como se citó en Salas, Banchieri, y Campa, 2016) resaltan, entre otras, dos utilidades del mismo:

- El modelo provee información valiosa y ofrece una visión global del desempeño de la organización a los directivos.
- La aportación del modelo para la gestión integral de la estrategia, ya que permite: esclarecer y descifrar la visión y la estrategia; transmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionadas con la estrategia; y, acrecentar la retroalimentación y la formación estratégica.

El Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control Gestión dota a los directivos de una visión sistémica que contribuye a incrementar: la calidad, la eficiencia, la racionalidad en la gestión de los procesos y la efectividad en la toma de decisiones acorde a su proyección estratégica. (Ortiz, 2014, p.342)

Mencionan Terán *et al.* (2012) que la utilidad del cuadro de mando integral consiste en que es una herramienta que explica, analiza y comunica a toda la organización con las nuevas estrategias para su realización y ejecución, así mismo convierte las estrategias en acciones y resultados, mediante objetivos establecidos y que están enfocados en las diferentes perspectivas que componen una organización. (p.123)

2.4.2. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Gan y Trigrine (2013) mencionan las perspectivas más significativas del Cuadro de Mando Integral como herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas claves de la organización (perspectiva financiera, del cliente, proceso, formación y crecimiento).

2.4.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Según Gan y Trigrine (2013) una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización, como por ejemplo aumentar la confianza del accionista, entregar un retorno de inversión más del diez por ciento. La perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente.

“En esta perspectiva financiera se incluirán todos aquellos objetivos estratégicos relacionados con la consecución de recursos financieros para dar soporte económico a las unidades de información” (Fernández, 2014, p.7).

En las perspectivas financieras “los indicadores muestran la coexistencia de tres objetivos genéricos: incremento y diversificación de ingresos, reducción de costes y mejora de la productividad, y utilización de los activos y estrategias de inversión” (Gutiérrez, Mauriz, y Culebras, 2015, p. 404).

La perspectiva financiera ha sido abordada por varios autores con enfoques similares. Los objetivos financieros han centrado la atención del ápice estratégico, fundamentalmente del sector empresarial con énfasis en los ingresos, las utilidades y los costos asociados. El análisis económico financiero pone a disposición del equipo directivo los instrumentos necesarios para comprobar continuamente el pulso de la empresa. Esto le permite, implementar

programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros. (Espino, Nogueira, Sánchez, y Aguilera, 2015, p.330).

2.4.2.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente para Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) incluye cuatro dimensiones: tiempo, calidad, gestión y servicio del producto, costo de propiedad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. En relación con los productos existentes, expresa el tiempo desde que se tarda hasta que se recibe un pedido o se entrega. Para productos nuevos, mide el tiempo hasta el ingreso al mercado o desde la definición del producto hasta el primer despacho del cliente. La dimensión calidad registra los defectos, errores o problemas percibidos, (...). Comprende desde los defectos físicos del producto, errores tipográficos, información incorrecta o entregas tardías, hasta pronóstico inadecuado o información faltante. La dimensión gestión y servicio mide como ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente. El costo de propiedad incluye medidas tales como: costos de facturación, costos de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes. (p.355)

En el análisis de la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. (Espino *et al.*, 2015, p.330)

Salas *et al.* (2016) puntualizan que “esta perspectiva del cliente identifica los segmentos de clientes y el mercado en el que quiere actuar la organización, de forma que le permitan producir mejores rendimientos financieros futuros” (p.34).

2.4.2.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En esta perspectiva del proceso es la comunicación de los cambios de ingeniería, estandarización de procesos, capacidad de manufactura. Teniendo

claras las metas financieras y la estrategia a seguir con los clientes, la compañía establece la forma en que va a alcanzarlas basada en construir una franquicia, incrementar la propuesta de valor a los clientes, alcanzar la excelencia operacional, convertirse en un buen ciudadano corporativo (Ugalde, 2011).

Según Terceño, Vigier, y Scherger (2014) “las perspectivas de los procesos internos, identifican los procesos más críticos, para el logro de los objetivos propuestos. De acuerdo con Kaplan y Norton las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en la optimización del proceso productivo” (p.108).

La perspectiva de proceso interno “incluye las medidas necesarias para lograr el éxito financiero y la satisfacción de las expectativas del cliente, identificando los procesos clave internos en los que se debe ser excelente” (Gutiérrez *et al.*, 2015, p.405).

Se identifican a través de esta perspectiva los procesos internos críticos en los cuales la organización debe destacarse, mediante aquellos procesos que crean valor para los clientes impactando directamente en la satisfacción de las necesidades del consumidor, y en el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa. (Salas, *et al.*, 2016, p.34)

2.4.2.4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

En la perspectiva de formación y crecimiento existen: “satisfacción del staff, mejora tecnológica, cooperación con otras plantas. Los gerentes definen la capacidad y habilidades, los activos tecnológicos y el clima corporativo requerido para apoyar la estrategia” (Ugalde, 2011).

Terceño *et al.* (2014) señalan que “la perspectiva de aprendizaje e innovación (o crecimiento), está relacionada con la satisfacción de los empleados y el manejo de la información en la organización, tratando de captar todos los indicadores relacionados con la administración de la empresa” (109).

La perspectiva de formación y crecimiento adapta los recursos humanos y materiales disponibles a las necesidades planteadas por las tres perspectivas restantes. Se refiere a tres categorías principales de variables: capacidades de los empleados; capacidades de los sistemas de información; y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. (Gutiérrez *et al.*, 2015, p.405)

Para Salas *et al.* (2016) esta perspectiva de formación y crecimiento se “identifican aquellos procesos vinculados a las personas, sistemas y procedimientos que la organización no sólo no puede descuidar, sino que debe fomentar para crecer, mejorar y ser rentable en el largo plazo” (p.35).

Las perspectivas del cuadro del cuadro de mando integral permiten entender y configurar la estrategia de una organización en función de las necesidades de la empresa en que se fijan metas y objetivos, a través de sus indicadores relacionados alrededor de una estrategia y la visión. De este modo la perspectiva financiera permite encontrar todas aquellas actividades relacionados con la gestión económica; simultáneamente la perspectiva del cliente se centra en la satisfacción de los clientes y aspecto como segmento de mercado, imagen de la marca, entre otros; asimismo la perspectiva del proceso interno se centra en los procesos clave en la que debe actuar la empresa creando valor que satisfagan las necesidades de los consumidores permitiendo obtener ventaja competitiva y el logro del alto rendimiento financiero; además la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la evolución de las actividades desarrolladas por el equipo humano garantizando su capacidad de modificación y cambios a largo plazo para la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Puntualiza Delgado (2015) que los objetivos estratégicos proporcionan un sentido de dirección y propósito. Una vez que se han establecido los propósitos y misiones y los objetivos básicos de planeación a largo plazo, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar el programa de

estrategias para lograrlo, (...). En efecto los objetivos estratégicos se vinculan con las estrategias y así sucesivamente. (p.113)

Los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión una vez establecida en la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión. (Andía, 2016, p.30)

Los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco para el compromiso de los distintos actores locales, direccionan la asignación de recursos y viabilizan la construcción de sinergias territoriales. (González y Ramos, 2018, p.143)

Antes lo mencionado por los autores los objetivos estratégicos direccionan al logro de la misión en el mediano plazo una vez establecidos propósitos a largo plazo en la planeación estratégica permitiendo a la empresa cumplir acciones estratégicas inspirados en la visión.

2.6. INDICADORES

Los indicadores son medidas de la existencia de dificultades o de la gravedad de las ya conocidas, indicios de situaciones o problemas por venir, medidas del riesgo y la necesidad potencial de acción, medios para identificar y evaluar los resultados de nuestras acciones. (Alfaro y Gómez, 2016, p. 279)

Alfaro y Gómez (2016) indican que los indicadores deben ser pertinentes, es decir, deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de la política, programa o proyecto abordados, así como con las condiciones del contexto donde se gestiona. La última propiedad es la sensibilidad, que hace de que los indicadores muestren, de forma segura y constante, los cambios que sufran en el tiempo las variables analizadas. (p.280)

Según Arango, Ruiz, Ortiz, y Zapata (2017) un indicador es una representación cuantitativa, verificable, en la que se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso de un determinado objetivo, (...). Estos indicadores deben permitir la medición cuantitativa de actividades para así tener la posibilidad de analizar qué aspectos deben abordarse para mejorar algún proceso. (p.708)

Los indicadores son un conjunto construido teóricamente para ser aplicados en diversos contextos de análisis de las diferentes áreas de la gestión empresarial con la intención de originar información clara y precisa de un determinado objetivo, así mismo estos indicadores deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos, programas entre otros.

2.6.1. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Para Rojas *et al.* (2012) los indicadores se pueden clasificar de dos maneras:

- Según su tipo: financieros: orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.
- Según su naturaleza: eficiencia, eficacia, y efectividad. Dónde:
 - Eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los resultados utilizados, es la utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de los objetivos. Así los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo. Por ejemplo, consumo de materiales, rendimientos, desperdicios, etc.
 - Eficacia es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, es decir es el logro de los objetivos y resultados planificados que satisfacen las expectativas del cliente y demás partes interesadas. Los indicadores de eficacia se establecen para controlar los resultados planificados,

es decir, productos o servicios, cuyas características satisfacen las necesidades de los clientes y partes interesadas. Por ejemplo, calidad, satisfacción, etc.

- Efectividad es la medida del impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles, es decir, es el grado del impacto que generan los objetivos y los productos en el cliente y demás partes interesadas, los indicadores de efectividad se conocen como de “impacto” y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces. Por ejemplo, disminución de accidentalidad, utilidad etc. (p.350)

Chirinos de Sánchez (2014) citado por Vieira (2014) considera que:

Los indicadores de eficacia son la satisfacción de los clientes internos, el impacto en la moral de la gente, de las políticas y sistemas de personal, el ausentismo de rotación de personal y la capacidad del recurso humano respecto de la competencia. (p. 30,31)

Los indicadores de eficiencia son el porcentaje de hora-hombres de total dedicada a elaborar o reajustar servicios o productos no conformes y el porcentaje de operaciones. Permite analizar cuán bien se está administrando la empresa, el departamento o el área evaluada. (p. 30,31)

De acuerdo a Beltrán (2000) citado por Solórzano y Vélez (2017) la clasificación de los indicadores de gestión es:

- Según su naturaleza
 - Economía. Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y físicos.

- Eficacia. La eficacia de una organización se puede medir por el grado de cumplimiento de los objetivos tácticamente incluidos en su misión.
 - Efectividad. Mide el impacto de la actuación sobre el total de la población afectada, también se les denomina indicadores de impacto.
 - Excelencia. Se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el usuario el servicio.
 - Equidad. Se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con la misma posibilidad de la media del país.
 - Entorno. El proceso de globalización y de cambios constantes a la que está sometida la economía mundial en la actualidad, hace del todo imprescindible controlar el entorno, esto implica conocer el entorno y adaptarse a los cambios que en él se produzcan.
 - Sostenibilidad. Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo periodo de tiempo.
 - Legalidad. Es la comparación de actividades, versus normas, leyes y reglamentos.
- Según el objeto a medir
 - Indicadores de resultados. Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados y normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.
 - Indicadores de procesos. Valora aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia, además se suele utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultado.
 - Indicadores de estructura. Tratan de medir aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos.
 - Indicadores estratégicos. Valoran cuestiones que, sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.

- Según su ámbito de actuación
 - Indicadores internos. Hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad correspondiente y, por tanto, se relacionan con la actuación interna de la entidad.
 - Indicadores externos. Se refieren normalmente a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los servicios.

2.7. INDICADORES DE GESTIÓN

Argumenta Franklin (2012) que el fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos en el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. (p.154)

Rojas *et al.* (2012) argumentan que, los indicadores de gestión son herramienta ideal para efectuar seguimientos de mediciones y desempeño de los procesos que los componen. Sirven para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas. (p.347)

Expresan Chirinos de Sánchez (2014), citado por Vieira (2014) que los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad. (p.25)

Abanes (2009) citado por Barrero y Salazar (2014) sustentan que los indicadores de gestión son valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros; es decir, que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas. (p.14)

Puntualiza Fernández (2014) que los indicadores de gestión son variables cuantitativas que se asocian a cada uno de los objetivos estratégicos que integran las perspectivas de gestión planteadas y son los indicadores que nos permiten discernir si estamos cumpliendo o no con la meta impuesta para un determinado objetivo. La definición de estas variables cuantitativas es de suma importancia, indica González (2013) “lo que no se puede medir no se puede gestionar”. (p.9)

Los indicadores de gestión, debidamente formulados permiten medir el grado de avance de la administración (...). En diversos aspectos como la eficiencia y la eficacia y la calidad de gestión, el análisis de sus resultados permitirá entonces tomar decisiones que complementen, corrijan y/o proyecten la organización en el desarrollo de sus funciones relacionadas con el cumplimiento de planes estratégicos formulados por la alta dirección. (Bolívar y García, 2014, p. 582, 583)

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Los indicadores de gestión son, ante todo información, es decir, Agregan valor, (...). Deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados. (Mora, 2016)

En criterios con los autores, los indicadores de gestión son signos, herramientas, valores entre otros, con la finalidad de medir y establecer

evaluaciones de seguimiento permanente a los individuos y metas para confirmar si se cumple con lo establecido en la empresa u organización; asimismo permiten a los administradores a gestionar de manera efectiva los recursos y mantener el equilibrio de las diferentes áreas de decisión empresarial.

2.7.1. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE UN INDICADOR DE GESTIÓN

Según criterios de Lugo (2012) las características de un indicador de gestión son las siguientes:

- Normativa
- Relevancia
- Validez
- Confiabilidad
- Oportunidad
- Factibilidad
- Comparabilidad
- Claridad síntesis de la realidad

2.7.2. EMPLEO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

De acuerdo a Lugo (2012) citado por Cedeño y Sacón (2016) un indicador sirve para:

- Tomar decisiones oportunas.
- Conocer si se está en la trayectoria y con la dinámica pertinente.
- Formar parte de los instrumentos de evaluación y seguimientos.
- Aportar elementos para la planeación del periodo siguiente.

Para Pozo (2014) citado por Cedeño y Sacón (2016) el principal uso que se le da a los indicadores de gestión es para medir la efectividad, eficiencia y

economía de las operaciones realizadas por una organización, ya sean estas financieras, administrativas, productivas o de control; con el fin de evaluar si el camino seguido está enrumado para la consecución de los objetivos planteados en la planificación estratégica.

2.7.3. OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Paredes (2009) y Vargas (2012) citados por Cedeño y Sacón (2016) mencionan que el objetivo de los sistemas o indicadores de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Vargas (2012) citado por Cedeño y Sacón (2016) indican el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivo o herramientas que contribuyan al mejoramiento o de la meta fijada.

2.8. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEO

2.8.1. LECHE

Desde el punto de vista físico se define a la leche como un sistema triple disperso ya que en ella existen diversos estados como: emulsión, suspensión coloidal y solución verdadera, donde los triglicéridos están presentes en el estado de emulsión en forma globular, las sales en solución verdadera y en solución coloidal las proteínas (Romero, 2012).

Indican Morales, Avalos, Ruelas, y Ibarra (2012) que la frecuencia de brotes de intoxicación asociados al consumo de leche cruda o sus derivados ha puesto de manifiesto la importancia de evaluar las condiciones de ordeño, transporte y procesamiento de la leche. Diversos microorganismos se han asociado a brotes, siendo Salmonella el microorganismo con mayor frecuencia, debido a los diversos reservorios que posee. (p.46)

La leche es un líquido blanco de sabor dulce que proviene de la extracción de las glándulas mamarias de las vacas u ordeño; por lo que desde el ordeño, transporte y procesamiento se debe realizar rigurosos controles para que de esta manera el producto llegue en óptimas condiciones al consumidor final.

2.8.2. PRODUCCIÓN LÁCTEA

Señala la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO, 2019) que alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares.

Mencionan Olarte y Olarte (2013) que el crecimiento de la producción de leche orgánica es notable. El mayor incremento se da en Europa, principalmente en Austria, Suecia, Alemania y Holanda. Está estimulado por la reacción a diferentes problemas en los productos de origen animal y por diversas creencias, que el alimento orgánico está libre de residuos, y es producido de forma amigable con el medio ambiente considerando el bienestar del animal, con lo que justifica su alto precio.

La producción de lácteos a nivel internacional es una de las fuentes más trascendentales en los productores ya que produce ganancias rápidas y sus ingresos son en efectivo, en los países de desarrollo es una tradición la producción lechera porque es muy importante el consumo por las vitaminas y calcio que esta posee en sus productos y derivados.

En los últimos años, la ganadería ecuatoriana ha crecido notablemente, tanto en su población bovina como en la producción de carne y leche, lo que está permitiendo generar excedentes hacia una exportación, con el consecuente ingreso de divisas que requiere el país y el sector productor. Cabe destacar que, la población bovina en Ecuador es de 4,5 millones de cabezas de ganado, según datos del último censo agropecuario, así mismo el excedente de producción de leche es alrededor de 200.000 litros diarios, que podrían entrar en países como Colombia, Perú, Venezuela, entre otros (Piza, 2018).

Por su parte Narváez (2015) menciona que la producción de la leche llega al consumidor en diferentes presentaciones: funda de polietileno, cartón. El uso y destino de la producción lechera, el 32% se destina al consumo de terneros, 76% de leche cruda para los consumos humano e industrial, 25% para la elaboración industrial, 19% para leche pasteurizada y 6% para lácteos.

“La leche y sus derivados son alimentos de alto valor nutricional, fuentes de proteínas, vitaminas y minerales, especialmente de calcio, por lo cual la ingesta de lácteos está relacionada con el contenido de este mineral en el tejido óseo” (Restrepo, Holmes, y Joaquín, 2015).

La producción de leche está orientada a la transformación de la materia prima en producto terminado, el uso y destino de la leche es distribuido en diferentes presentaciones y a distintos consumidores, tanto para el consumo humano e industrial; al mismo tiempo todo proceso de producción busca la transformación de ciertos elementos para darle un valor agregado.

2.9. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Argumenta Fajardo (2012) que la comercialización de productos lácteos es importante ya que son un punto a favor de una economía nacional, si esta se realiza con mayor competitividad y de acuerdo a normas establecidas, y con un constante mejoramiento permitirá conseguir estar dentro de los mejores estándares.

Díaz (2014) menciona que, el marco económico y gerencial de la investigación agropecuaria ha cambiado drásticamente en los últimos quince años (...). En la región latinoamericana es necesario implementar programas de cooperación y alianzas estratégicas, con el fin de conformar sistemas comerciales que respondan a las condiciones actuales y futuras. (p.21)

Indican Ottati y Pesantez (2015) que existen un sin número de factores que pueden limitar la comercialización de los productos en el mercado, frente a los cuales la administración de las operaciones de comercialización debe estar pendiente para minimizar su efecto. Entre los principales factores se pueden señalar los siguientes:

- La falta de promoción inicial de los diferentes productos, que les permita a los consumidores identificar los productos en el mercado.
- Los precios y márgenes de rentabilidad de los productos con relación a los de la competencia.

La comercialización de productos lácteos es muy importante porque dinamiza la economía de un país, desde el ámbito individual de las familias hasta las grandes

y pequeñas empresas; además debe cumplir con las normas establecidas mejorando constantemente los productos que se elaboran a partir de la materia prima como la leche; de esta manera lograr que los clientes que conforman el mercado, conozcan, consuman y se sientan satisfecho.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La comercializadora de productos lácteos Lacycom Cía Ltda, se ubica en el kilómetro 3 1/2 de la vía Portoviejo-Manta, provincia de Manabí. (Ver foto 3.1).



Foto 3. 1. Ubicación de la comercializadora de productos lácteos Lacycom

Fuente: (Google maps 2018)

3.2. DURACIÓN

Esta investigación se desarrolló en un período de 9 meses a partir de la aprobación del proyecto, tiempo considerado para cumplir con los objetivos propuestos.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Cuadro de mando integral

Herramienta para el control de gestión

3.4. POBLACIÓN

La población estudiada de muestra en la comercializadora son los 23 empleados que fueron conformados para la evaluación en el cumplimiento de las perspectivas estratégicas del CMI; existiendo en este caso de estudio una

población limitada, lo cual no hace necesario la determinación de muestra para la instrumentación de las técnicas propuestas; de acuerdo a criterios de Gómez, Villacís y Miranda (2016) “la población es un conjunto, definido, limitado y accesible, formado de referente para la elección de la muestra” (p.202).

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron son: La investigación bibliográfica y la investigación de campo.

3.5.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Mediante la investigación bibliográfica se efectuó la búsqueda de información más relevante en libros, revistas, artículos científicos entre otros, en temas esenciales como, Sistema Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral, además de otros temas afines al estudio efectuado, lo que permitió ampliar los conocimientos necesarios y sustentar el estudio realizado de forma teórica y a la vez científica en la comercializadora, encaminado a solución de los problemas; siendo así, en este ámbito mencionan los autores Gómez, Fernando, Aponte, y Betancourt (2014) que “la revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental en la investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, de un universo de documentos que puede ser muy extenso” (p.158).

3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se efectuó mediante la entrevista con el gerente, y la encuesta aplicada a todo el personal de la comercializadora, permitiendo conocer la información de la problemática y de otros ítems afine al campo de estudio realizado; en tal motivo “la investigación de campo, tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” (Baena, 2014, p. 12).

3.6. MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.6.1. MÉTODOS

La ejecución de los respectivos métodos requeridos en la investigación se empleó el método descriptivo, método inductivo, método deductivo, que ayudaron y facilitaron una correcta aplicación.

3.6.1.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

Este método consistió en la descripción de la información real que se obtuvo de las técnicas utilizadas entrevista y encuesta, y de investigaciones realizadas por varios autores, permitiendo la representación de las características fundamentales del procedimiento efectuado en la comercializadora, para la elaboración de, el diseño del CMI propuesto; motivo por el cual Abreu (2014) indica que “el método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores” (p.198-199).

3.6.1.2. MÉTODO INDUCTIVO

Estuvo enfocado a partir de las técnicas utilizadas, además de la investigación bibliográfica, inducir hechos particulares (variables encontradas), propiciando el conocimiento de aspectos fundamentales acorde con el fin buscado para la elaboración de, el CMI; en este ámbito según Abreu (2014) “el método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general, enfocada en el fin” (p.200).

3.6.1.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método permitió partiendo de hechos ya establecido (información indagada) aplicar la investigación de forma específica de la idea a defender,

métodos, técnicas y procedimiento utilizados, facilitando la elaboración del diseño de un CMI como herramienta para el control de gestión en la comercializadora; por lo cual Rodríguez y Pérez (2017) indican que “la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad, consistiendo en inferir soluciones o características concretas a partir de, principios, leyes o definiciones universales”(p.10).

3.6.2. TÉCNICAS

Continuando con la investigación objeto de estudio, se describen las técnicas siguientes:

3.6.2.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.6.2.1.1. ENTREVISTA

La entrevista se realizó al gerente general mediante un conversatorio personal directo, utilizando un banco de preguntas estructuradas de acuerdo a la metodología e investigación de Avendaño y Bocca (2016) en el diseño de un CMI, adaptada a esta investigación; permitiendo conocer aspectos importantes relacionados de la dinámica interna de la comercializadora para la elaboración del diseño de un CMI; de acuerdo a lo manifestado la entrevista tuvo enfoque en que “es una conversación solicitada por el entrevistador según un plan sistemático de recogida de datos” (Corbetta, 2007) citado por (Pulido, 2015, p.1150).

3.6.2.1.2. ENCUESTA

Se aplicó las encuestas personales a la muestra total de los empleados con relación a las perspectivas del CMI en la comercializadora, enfocado en obtener información pertinente del desempeño en la dinámica de gestión en esta temática; razón por lo que, la encuesta se direccionó como la, “técnica de investigación en la que se recopila información o muestra de personas a través

de un cuestionario. Estas encuestas pueden ser: personales” (Prieto, 2013, p.99).

3.6.2.2. TÉCNICA DE ESCALA DE LIKER

Se empleó como instrumento de evaluación de las perspectivas del CMI evaluadas en la comercializadora, permitiendo conocer el comportamiento de los empleados.

Como consecuencia la técnica Likert tuvo su efecto lo mencionado por Segredo, Pérez y López (2015), puntualizando un valor de importancia a las respuestas de los ítems de:

Nunca (N): 0 punto;

A veces (AV): 1 punto

Siempre (S): 2 puntos

Escala: Para realizar el análisis cuantitativo en los resultados de los ítems, de las perspectivas del CMI evaluadas, estuvo reflejada la escala de frecuencia siguiente:

Nivel óptimo: 70 a 100%

Nivel medio: 40 a 60%

Insatisfactorio: 0 a 40%

Además, para la metodología de los ítems a evaluar en la encuesta, con base a las perspectivas del CMI que facilitaron conocer el comportamiento de los individuos, se definieron los indicadores más pertinentes de acuerdo a los autores siguientes:

Indicadores de la perspectiva financiera

Se formuló indicadores relacionados en la orientación de los recursos financieros en esta perspectiva, de acuerdo a los ítems en la encuesta de Pérez y Ptirona (2012), adaptados a esta investigación.

A continuación, se mencionan los indicadores:

- Presupuesto financiero
- Utilización de recursos financieros eficientes
- Control de seguimiento de gastos indebidos
- Compromiso en la implicación económica financiera
- Salario

Indicadores de la perspectiva cliente

Se identificó indicadores en base a la metodología de Pérez y Pirona (2012) en la evaluación de aspectos claves de los ítems en esta perspectiva, adaptado a esta investigación.

De manera siguiente se puntualiza los indicadores:

- Calidad de ética y valores
- Disponibilidad de tiempo
- Participación de reuniones en la deficiencia sobre el cliente
- Relación con el cliente
- Nivel de satisfacción en el servicio brindado

Perspectiva del proceso interno

Se planteó indicadores de acuerdo a los ítems en la evaluación de esta perspectiva definidas por Avendaño y Bocca (2016), modificado a esta investigación.

De carácter detallado los indicadores siguientes:

- Plan estratégico de los objetivos
- Compromiso con la misión y visión
- Normas y procedimientos éticos
- Stocks de inventarios
- Aporte laboral

Perspectiva de formación y crecimiento

En esta perspectiva se definieron indicadores relacionados a los ítems de encuesta, planteados por Hernández y Palacios (2016), adecuado a las necesidades de esta investigación.

A continuación, se describe los indicadores:

- Motivación
- Conocimiento
- Incentivo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Satisfacción en el puesto de trabajo
- Desempeño de habilidades
- Tecnología
- Capacitación

3.6.2.3. TÉCNICA DE CARACTERIZACIÓN

Se realizó con la función de evidenciar aspectos esenciales de la comercializadora, por lo cual estuvo referenciadas en las variables de caracterización de acuerdo a, Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Márquez (2014) mencionando que las 13 variables de caracterización son necesarias para la posterior selección de los métodos de mejora adecuados; de una manera lógica, ordenada y sistemática; estas variables de caracterización son:

- Límite o frontera
- Medio o entorno
- Análisis estratégico
- Cartera de productos/ servicios
- Estudio de procesos organizacionales
- Transformación
- Recursos
- Retroalimentación y control
- Estabilidad
- Flexibilidad
- Inercia
- Jerarquía

3.6.2.4. MATRIZ DAFO

Con la técnica DAFO se pudo realizar una evaluación de los factores internos, (debilidades y amenazas), así como su evaluación externa (oportunidades y amenazas) enfocado en obtener una perspectiva general de la situación estratégica de comercializadora, que permitió definir los objetivos estratégicos para la empresa comercializadora; Por tal razón, la técnica DAFO se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (Alcalá, 2014).

3.6.2.5. TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Esta técnica permitió la búsqueda bibliográfica de los indicadores de gestión de diferentes autores y que más tienen relación con los objetivos determinados desde las perspectivas del CMI en la comercializadora para la medición, a tal forma que se evidencie el cumplimiento o no los objetivos o metas propuestas. Según criterio de Rojas, et al. (2012), los indicadores de gestión son herramienta ideal para efectuar seguimientos de mediciones y desempeño de

los procesos que los componen y sirven para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas. (p.347)

3.6.2.6. DELPHI

Consistió en aprovechar criterios de los conocimientos del grupo de expertos sobre los indicadores de gestión que tienen más relevancia a aplicar para la medición de los objetivos estratégicos y obtener un consenso más fiable posible en las dimensiones de las cuatro perspectivas del CMI; por lo cual Varela et al. (2012) citado por Reguant y Torrado (2016) mencionan que el Delphi “lo que persigue es obtener el grado de consenso o acuerdo entre especialistas sobre el problema planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional” (p.89).

3.6.2.7. TÉCNICAS DEL SEMÁFORO

Se instrumentó con el objetivo de establecer los límites de los resultados de cumplimiento en óptimos, tolerables y deficientes en forma de semáforo para mayor comprensión en los objetivos estratégicos propuestos en el diseño del CMI. Según Vásquez (2014) “establecer semáforos es manera de alertar sobre las correcciones que es necesario realizar para el cumplimiento del objetivo. El cuadro de mando integral funciona como un semáforo indicando por medio de colores el estado del indicador” (p.181).

3.7. HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS Y SOPORTE COMPUTACIONAL

3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Radicó en un modelo de preguntas abiertas y analizadas, en base a la metodología de Avendaño y Bocca (2016) relacionada a las dimensiones de: (situación actual, organización estratégica, expectativas, factores internos y

externos) y posteriormente aplicación al gerente general de la comercializadora de productos lácteos Lacycom.

3.7.2. CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Se utilizó como estructura en la elaboración de preguntas cerradas a los empleados para la obtención de información concernientes sobre las perspectivas estratégicas de la comercializadora; proporcionando la factibilidad de cuantificar, analizar e interpretar los datos obtenidos al tema estudiado.

3.7.3. MICROSOFT VISIO

Esto es el programa informático Visio que facilitó la representación gráfica de los objetivos estratégicos propuestos mediante el mapa estratégico, describiéndolo mediante una serie de relaciones causa y efecto entre las cuatro perspectivas del CMI.

3.7.4. MICROSOFT EXCEL

Posibilitó organizar, tabular y representar a través de gráficos la información evaluada en la encuesta, permitiendo la descripción y análisis de los resultados.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de manera práctica en la elaboración de un cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda del Cantón Portoviejo, el cual está evidenciado en el capítulo cuatro se cumplieron las siguientes fases.

FASE 1: CONOCIMIENTO DE LA DINÁMICA INTERNA DE LA COMERCIALIZADORA LACYCOM CIA LTDA COMO SISTEMA DE GESTIÓN

En el conocimiento de la dinámica interna como sistema de gestión se utilizó ocho variables para la caracterización de la comercializadora tomado de referencia a Hernández *et al.* (2014), se estableció dentro de la caracterización los elementos fundamentales acorde a esta investigación; posteriormente, elaboración, aplicación y análisis de entrevista y encuesta, donde: la entrevista se aplicó con relación a la metodología de Avendaño y Bocca (2016) y la encuesta a los empleados según los autores mencionado en los indicadores establecido en la técnica de Likert, así mismo el análisis de las mismas, permitiendo conocer los aspectos relacionado al desempeño aplicado en esta fase.

ACTIVIDADES:

- Caracterización de la comercializadora.
- Elaboración, aplicación y análisis de entrevista y encuesta.

FASE 2: DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Esta fase se cumplió estructurando el análisis de la matriz DAFO que se efectuó con base a la entrevista y encuesta para la determinación de los objetivos estratégicos de la comercializadora; consecutivamente definición de los objetivos mediante el análisis DAFO considerando las cuatros perspectivas del cuadro de mando integral; luego se procedió a realizar revisiones bibliográficas, en fuente primaria mediante la literatura especializada en libros, artículos, revistas, entre otros, sobre los indicadores de gestión que más tienen relación con los objetivos estratégicos propuestos para la medición; además se aplicó la selección de los indicadores de gestión mediante la metodología Delphi de Gómez, Cuevas, Fernández y González (2013) adaptado a esta

investigación, para conocer el grado de consenso que tienen los indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos propuestos.

ACTIVIDADES:

- Estructuración de los objetivos estratégicos mediante el análisis de la matriz DAFO en la comercializadora.
- Definición de los objetivos estratégicos para la comercializadora con base al análisis DAFO considerando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
- Revisión bibliográfica de indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos.
- Selección de los indicadores de gestión mediante método de expertos.

FASE 3: ESTRUCTURACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA OBJETO DE ESTUDIO.

En esta última fase se inició describiendo las perspectivas estratégicas para la comercializadora, el cual consistió en detallar la orientación de cada uno de los objetivos estratégicos; seguidamente se elaboró el mapa estratégico basado en conocer la relación causa o efecto que existe entre los objetivos; así mismo se diseñó el cuadro de mando integral de acuerdo a criterios de Kaplan y Norton (2014) para el control de gestión en la comercializadora Lacycom, a tal forma que permitan a los niveles jerárquicos tomar decisiones adecuadas en los procesos de gestión decisivo.

ACTIVIDADES:

- Descripción de las perspectivas estratégicas para la comercializadora.
- Elaboración del mapa estratégico para la comercializadora.
- Diseño del Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en la comercializadora Lacycom.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de la investigación, con el propósito en; elaborar un cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda del cantón Portoviejo.

De manera siguiente se ejecutaron tres fases, conjuntamente con diferentes actividades en el cumplimiento de las fases de estudio, las cuales se describen a continuación:

4.1. FASE I. CONOCIMIENTO DE LA DINÁMICA INTERNA DE LA COMERCIALIZADORA LACYCOM CIA LTDA COMO SISTEMA DE GESTIÓN.

Esta fase propicia la finalidad de los aspectos esenciales de la comercializadora en su desempeño, el cual se realizó las actividades siguientes:

4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA

Se utilizó ocho elementos de variables de caracterización de las trece propuestas por Hernández *et al.* (2014) las mismas que fueron seleccionadas como más relevantes acordes a la necesidad de la investigación, y de que mayor información dispuso la comercializadora, quedando definidas a continuación:

➤ LÍMITE Y FRONTERA

La comercializadora de productos lácteos Lacycom es una franquicia de la industria chivería y se estableció como una entidad económica en marzo del 2006, se encuentra ubicada en el km 3 ½ paso lateral vía Portoviejo – Manta.

➤ **MEDIO ENTORNO**

Se fundamenta en tres particularidades principales que influyen en el ejercicio de comercialización, describiéndose como resultado a continuación:

❖ **Proveedores**

Principales proveedores:

- Chivería
- Facundo
- La italiana
- Santa Priscila
- Cris
- Sálica
- Ocampos
- Dofidel
- Palacio Virgina

❖ **Clientes**

Cuenta con un promedio de **3500** clientes con cobertura extensa en la provincia de Manabí en, tiendas, autoservicios, mini mercados, entre otros.

❖ **Bienes sustitutos**

Los clientes pueden adquirirlos directamente de la distribuidora de cada una que los que producen o comercializa.

➤ ANÁLISIS ESTRATÉGICO

❖ Misión

Distribuir eficaz y eficientemente productos alimenticios a nuestros clientes siendo reconocidos por su calidad y por nuestro servicio a nivel de nuestra provincia.

❖ Visión

Ser líderes en la distribución de productos alimenticios a nivel provincial, con talento humano capaz y comprometido con el desarrollo de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con responsabilidad las demandas del entorno.

❖ Valores

Actuamos con transparencia y sinceridad, demostrando integralmente nuestra ética y moral.

➤ CARTERAS DE SERVICIOS y/o PRODUCTOS

Esta etapa esta direccionada en dos factores de valor hacia al cliente, por lo que se detalla de manera siguiente.

❖ Cartera de servicio al cliente:

- Almacenamiento para productos masivos.
- Refrigeración de conservas
- Venta y entrega de productos
- Transportación de los productos.

❖ Carteras de productos

- Productos tropicalimentos: Yogurt chivería
- Frutos secos: patatas fritas, gama infantil, gama chocolates, gama sin sal, aperitivos
- Jamones, mortadelas, salchichas, chorizo
- Camarón, pescado
- Ajonjolí familiar
- Alimentos congelados como atunes y aceites vegetales
- Atunes
- Arroz imperial
- Fideos la abuelita

➤ RECURSOS

Existe conformado por una nómina de equipos en el ejercicio diario distribuidos de la siguiente manera (Ver cuadro 4.1.)

Cuadro 4. 1. Equipos de recursos en el ejercicio de la comercializadora Lacycom.

EQUIPO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> • 1 gerente • 1 administrador • 1 jefe de venta • 9 vendedores • 12 entregadores
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 7 computadoras • 4 impresoras • 2 copiadoras
DEPARTAMENTO DE ALMACENAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • 3 bodegas • 3 cámaras de frío • 6 camiones de transportación de los productos

Fuente: Elaboración propia

➤ RESULTADOS

Permanentemente se enfocan en obtener los mejores resultados, pero no siempre se logran debido a factores externos como por ejemplo, la competencia que

brinda productos a precios de menor costo, entre otros, lo que conlleva a los directivos a ser más eficiente acorde a las exigencias del mercado en lo que se refiere servicio al cliente en: precio, cantidad, calidad, tiempo de entrega; en cuanto a los resultados internos la información es confidencial y restringido, y se dispone a consideración información de dominio público.

➤ RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

Radica en reuniones los días martes de cada semana con duración de 2 horas con los empleados para dialogar sobre la actividad comercial de los reportes de ventas, entre otros; y los días sábados de cada semana solo de directivos en función de un análisis más específico congruentes a la meta institucional

➤ JERARQUÍA

Representada en la estructura organizacional en los diferentes niveles de mandos, (Ver figura 4.1)

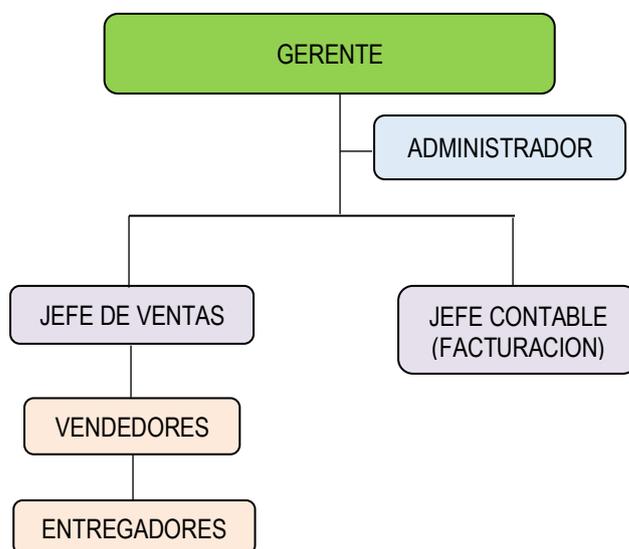


Figura 4. 1. Organigrama de la comercializadora de productos lácteos Lacycom.
Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. ELABORACIÓN, APLICACIÓN Y ANALISIS DE ENTREVISTA Y ENCUESTA

A continuación, se obtienen los resultados de la entrevista y encuesta realizada en la comercializadora (Ver anexo 1 y 2)

- Entrevista realizada al gerente de la comercializadora muestra los análisis siguientes desde cuatro aspectos fundamentales considerados.
- ❖ **Actualidad:** El consumo de productos lácteos ha decaído las ventas en el contexto nacional y local, considera que se debe a la recesión económica del país; en cuanto a lo que se refiere al componente ecológico es mínimo, debido a que no producen los productos solo lo distribuyen, considerando en este ámbito ecológico el uso de los camiones para la transportación de los productos.
- ❖ **Organización estratégica:** La comercializadora fue creada en el 2006, su sistema de gestión es el sistema Génesis contable que permite operativizar la logística de ventas, facturación, control de inventarios, análisis financieros, y comisiones, conjuntamente en este ámbito estratégico cuenta con misión y visión y valores, así mismo no existe una gestión planificado y estructurado con los objetivos estratégicos financieros y no financieros con base a las perspectivas del CMI que le permita competir en el mercado con mayor eficiencia a largo plazo orientado a mejores resultados, basándose solo en el cumplimiento de los objetivos de venta y crecimiento de utilidades en el sistema Génesis, además carece de un sistema de gestión de indicadores para el control de gestión como el CMI, que le permita evaluar, medir y controlar la planificación de los objetivos estratégicos ocasionando que no se tomen mejores decisiones.
- ❖ **Expectativas:** Se Consideró que se ha logrado mantenerse en el mercado mediante constancia de todo un equipo de trabajo, así como también el compromiso de los objetivos con los proveedores de las marcas para mantener

el éxito; en este mismo contexto ser más eficiente en la comercialización de los productos en los próximos 5 años;

- ❖ En cuanto al contexto de riesgos de los productos de lácteos y consumo masivo consideran un mercado contraído de competencia que ofertan los mismos productos y similares a menores precios, ocasionando restricción en la demanda de los clientes, lo que origina buscar nuevos mercados como las mini tiendas entre otros.

- ❖ **Factores internos:** Según lo entrevistado en este aspecto se mencionó que existen inseguridad en la variación de los costos de los productos, considerando como solución eficiencia en las ventas; además en el factor equipo humano, existe compromiso en los procesos operativos para que se cumplan las metas como han sido planificada; por otro lado en las soluciones de las dificultades analizan cuáles son los involucrados para resolverlos; de manera siguiente, en lo que refiere a las decisiones se toman en equipo con base a los cargos jerárquicos y no de forma unilateral.

La encuesta aplicada a los empleados en la comercializadora objeto de estudio, con relación a las perspectivas del CMI en los gráficos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, muestra los resultados de análisis sobre el nivel de frecuencia de acuerdo a criterios de Segredo, *et al.* (2015), representada de la manera siguiente:

Nivel óptimo: 70 a 100%

Nivel medio: 40 a 60%

Insatisfactorio: 0 a 40%

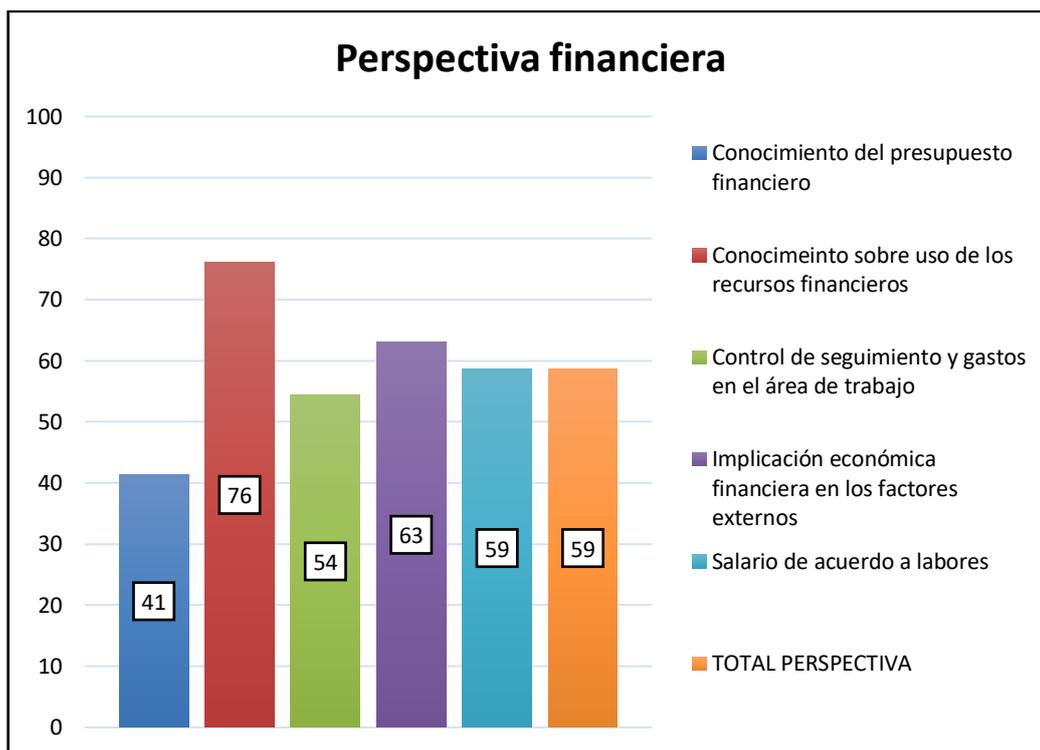


Gráfico 4. 1. Resultado de la evaluación de la perspectiva financiera en porcentaje (%).

Como se observa en el cuadro 4.1. Al evaluar la perspectiva financiera en la comercializadora Lacycom Cia Ltda, se determinó que se cumple en un resultado de nivel de frecuencia medio con un porcentaje de 59%; obteniendo así con mejor puntuación, el conocimiento sobre el uso de los recursos financieros que refleja un valor de importancia de 76% en los encuestados; además entre los menores puntuaciones la implicación económica financiera en los factores externos con el 63%; por consiguiente el salario acorde a sus funciones el 59% reflejando que no están de acuerdo; así mismo el control de seguimiento de gastos indebidos en el área de trabajo con el 54%; por otro lado también existe poco conocimiento de la formulación, realización y aprobación del presupuesto financiero con un 41%, demostrando que los ítems evaluados no reflejan gran interés y compromiso en esta perspectiva debido al resultado logrado.

Por otro parte, Lindao y Moreno (2015) reportaron en su investigación que no existe una persona que controle las cobranzas en la empresa, puesto que esta función sólo la realiza la persona encargada de la elaboración del presupuesto, el mismo que sólo lo realizaba cuando se lo solicitaba gerencia.

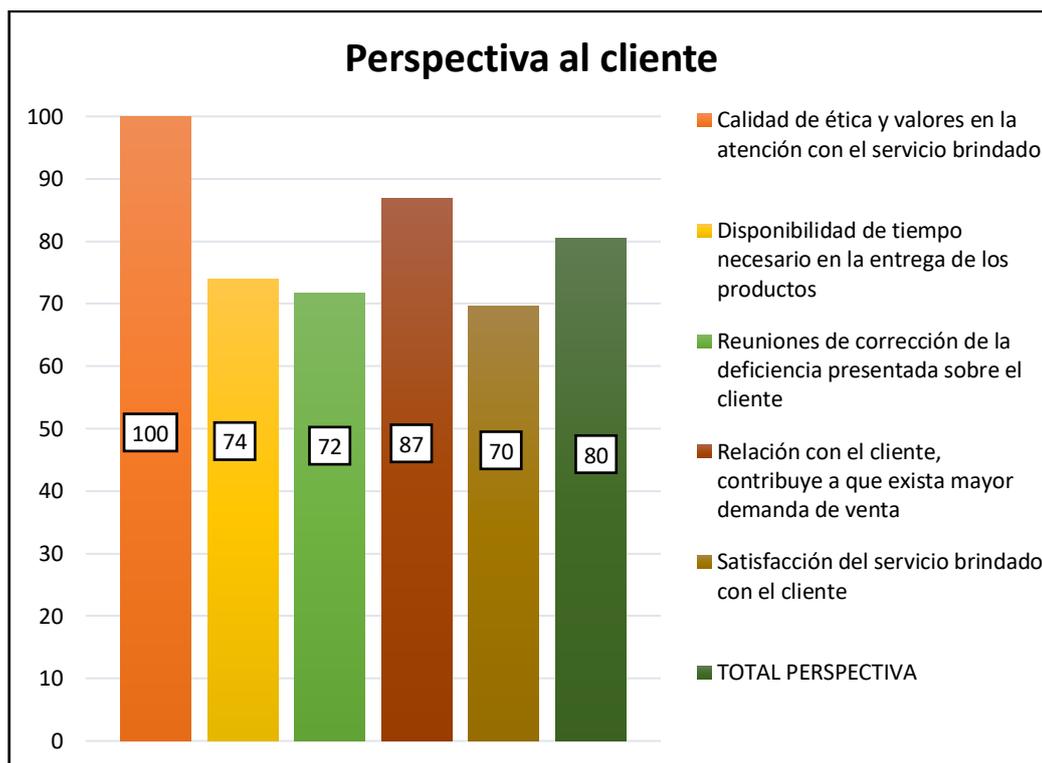


Gráfico 4. 2. Resultado de la evaluación de la perspectiva cliente en porcentaje (%).

La perspectiva al cliente al ser evaluada muestra un resultado de frecuencia de nivel óptimo total de 80% (gráfico 4.2), evidenciando que la mayoría de los ítems está por encima del nivel de importancia media; a razón de que los trabajadores muestran calidad de ética y valores en la atención al cliente con el 100%, así mismo la buena relación con los clientes contribuyendo a que exista mayor demanda de venta con el 87%, por otro lado con menor escala de puntuación se encuentra la existencia de disponibilidad de tiempo en la entrega de los productos que representa el 74%, además de las reuniones de corrección de las deficiencia presentada sobre el cliente el 72%, y el nivel de satisfacción del servicio brindado con el cliente un puntaje del 70%.

Lindao y Moreno (2015) argumentaron que uno de los aspectos más importantes es la satisfacción al cliente lo cual implica también incentivar el buen funcionamiento de la empresa, crear un buen ambiente de trabajo e incrementando la productividad de los empleados, mediante incentivos y capacitaciones y así ampliar el mercado.

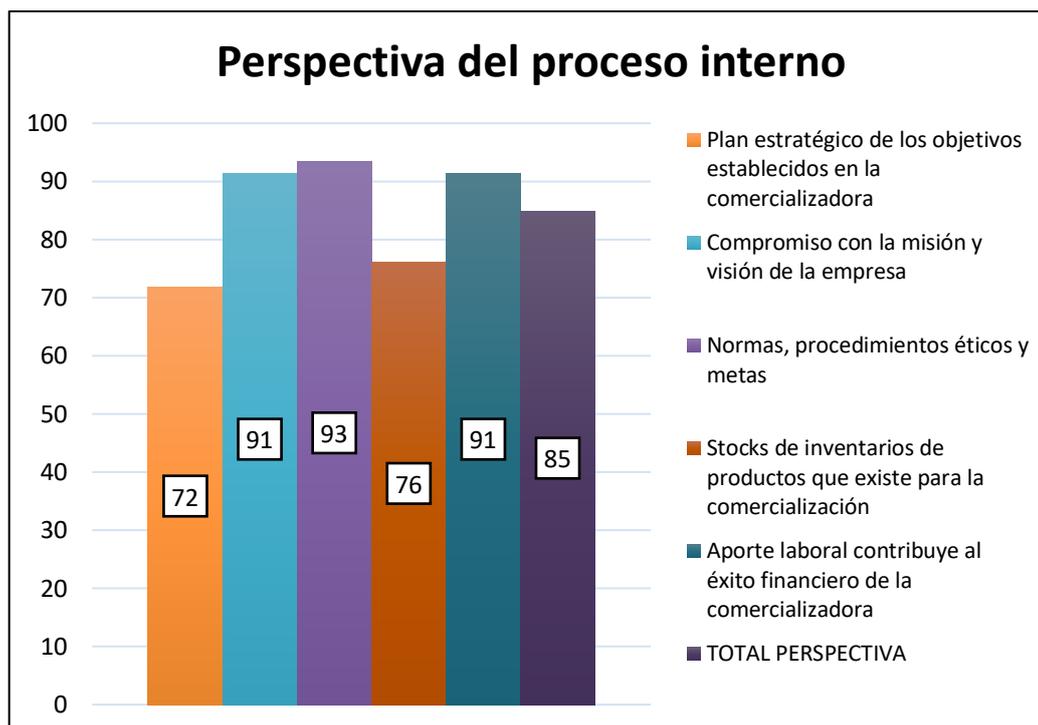


Gráfico 4. 3. Resultado de la evaluación de la perspectiva del proceso interno en porcentaje (%).

El gráfico 4.3 presenta la evaluación de la perspectiva del proceso interno reflejando que se cumple de forma óptima el resultado total de 85%; identificando en esta perspectiva que se mantiene informado a los trabajadores de las normas, procesamientos éticos y metas de cumplimiento en el área laboral obteniendo un puntaje de 93%, además el personal está comprometido con la misión y visión de la comercializadora con el 91%, conjuntamente el aporte laboral que contribuye al éxito financiero de la comercializadora de 91%, por consiguiente en menor puntuación el gran número de empleados conocen los stocks de inventario de productos para la comercialización con el 76%, así mismo si existe conocimiento del plan estratégico de los objetivos establecidos en la comercializadora con el 72%.

Lindao y Moreno (2015) encontraron que la misión y visión no se encuentran documentadas por lo que los empleados no conocen hacia dónde se dirige la empresa, tampoco cuentan con manual de procedimientos, políticas ni funciones por lo que tiende a duplicar el trabajo o en muchas ocasiones a quien reportar su trabajo.

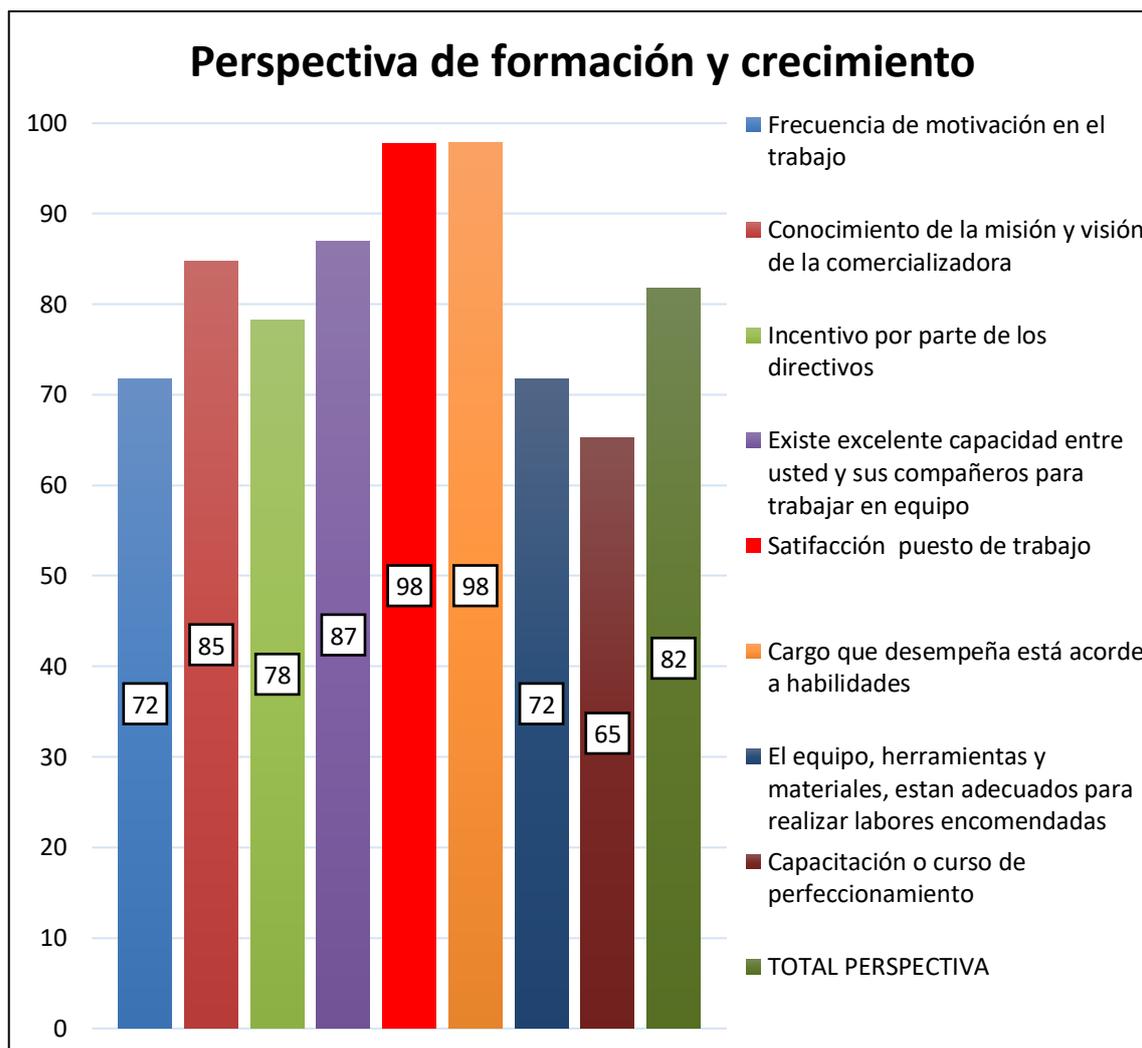


Gráfico 4. 4. Resultado de la evaluación de la perspectiva de formación y crecimiento en porcentaje (%).

La perspectiva de formación y crecimiento se encuentra en una escala de frecuencia de nivel óptimo total de 82% (gráfico 4.4.); reflejando que los cargo que desempeñan los trabajadores están acorde a sus habilidades, conjuntamente con la satisfacción en el puesto de trabajo igual al 98%, posteriormente existe capacidad para trabajar en equipo equivalente a 87%, así mismo en su gran mayoría los trabajadores conocen la misión y visión de la comercializadora reflejando un puntaje de 85%, por consiguiente los incentivos recibidos por parte de los directivos se obtuvo una puntuación del 78%; en cambio, el equipo y herramienta y materiales que posee la comercializadora, están adecuadas para realizar labores encomendadas, y frecuencia de motivación laboral igual al 72% de importancia frente a los demás ítems, además de las capacitaciones o cursos de perfeccionamiento con una puntuación del 62% en los empleados.

Mientras que Lindao y Moreno (2015) reportaron en su investigación que el personal no se encuentra capacitado, motivo por el cual las actividades se desarrollan dependiendo de lo que diga el gerente y el tipo de actividad que este prorrogado de realizar.

4.2. FASE II. DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Esta fase consistió en la definición formal de las actividades siguientes para cumplir con la meta.

4.2.1. ESTRUCTURACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO EN LA COMERCIALIZADORA.

La matriz DAFO presentada a continuación se realizó con base a la entrevista y encuestas efectuadas en la comercializadora (Ver cuadro 4.2)

Cuadro 4. 2. Matriz DAFO para la comercializadora Lacycom.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
FACTORES INTERNOS		F.1. Cuenta con Visión, Misión y Valores claramente definidos.	D.1. Falta de capacitaciones a los trabajadores.	
		F.2. Sistema Génesis contable interno adecuado y confiable.	D.2. Ausencia de sistema de indicadores de gestión enmarcado en la planificación estratégica.	
		F.3. Productos de calidad.	D.3. Objetivos y metas no están formalmente definidos.	
		F.4. Elevado grado de satisfacción de los trabajadores.	D.4. Falta de control y seguimiento de los gastos del personal de ventas.	
		F.5. Alto nivel organizativo.	D.5. Socialización del presupuesto financiero deficiente.	
		F.6. Personal comprometido con la visión y misión de la comercializadora.	D.6. Disminución en las ventas.	
		F.7. 15 años de experiencia en el negocio.	D.7. Falta efectividad y eficiencia en la logística de entrega.	
		F.8. Instalaciones propias.	D.8. Equipos, herramientas y materiales no son suficiente adecuados para realizar el trabajo.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	O.1. Crecimiento de mercado	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
		O.2. Nuevos enfoques de la comercializadora hacia la satisfacción del cliente.	E.1. implementar acciones de mejora para el desempeño de la comercializadora, enfocado en la satisfacción de los clientes, en reducir los tiempos de entrega y costos, y un trato efectivo y directo con los líderes de la comercializadora.	E.3. Establecer un plan estratégico alineado al concepto financiero de la comercializadora, que contemple un sistema de indicadores definido con base a los objetivos estratégicos de las metas financieras, comerciales, y operacionales.
		O.3. Avances tecnológicos contribuirán a mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente.	E.2. Ejecutar nuevas alianzas comerciales que permita la captación de nuevos clientes.	E.4. Ampliar la infraestructura de comercialización existente, que permita satisfacer la creciente demanda.
		O.4. Establecer alianzas estratégicas comerciales.		
		O.5. Posibilidad de incursionar con nuevos productos.		
	AMENAZAS	A.1. Aumento de la tasa de inflación	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
		A.2. Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental que afectan la adquisición de productos y nuevas tecnologías.	E.5. Mejorar la eficiencia operativa por medio de la optimización de los recursos y mejoramiento continuo de los procesos.	E.7. Evaluar periódicamente los planes de entrenamiento y capacitación de los trabajadores para adecuarlos al perfil en el manejo de nuevas tecnologías, a fin de mejorar los procesos internos.
		A.3. Captación de clientes por parte de la competencia.	E.6. Mantener la calidad de los productos con relación a la competencia para captar nuevos clientes y la participación de mercado.	E.8. Solicitar mayor asesoría técnica a los proveedores que ayude a mejorar el servicio al cliente.
		A.4. Ingresos de nuevos competidores.		
		A.5. Creación o incremento de impuestos.		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se realizó el análisis interno y externo mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Ver cuadro 4.3) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Ver cuadro 4.4.).

Cuadro 4. 3. Matriz de Evaluación de factores internos de la comercializadora Lacycom.

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS	F.1. Cuenta con visión, misión y valores claramente definidos.	0,06	4	0,24
	F.2. Sistema génesis contable interno adecuado y confiable.	0,05	3	0,15
	F.3. Productos de calidad.	0,08	4	0,32
	F.4. Elevado grado de satisfacción de los trabajadores.	0,06	4	0,24
	F.5. Alto nivel organizativo.	0,07	4	0,28
	F.6. Personal comprometido con la visión y misión de la empresa.	0,06	3	0,18
	F.7. 15 años de experiencia en el negocio	0,07	4	0,28
	F.8. Instalaciones propias.	0,06	3	0,18
DEBILIDADES	D.1. Falta de capacitaciones a los trabajadores.	0,08	1	0,08
	D.2. Ausencia de sistema de indicadores de gestión enmarcado en la Planificación estratégica.	0,08	1	0,08
	D.3. Objetivos y metas no están formalmente definidos.	0,06	1	0,06
	D.4. Falta de control y seguimiento de los gastos del personal de ventas.	0,05	2	0,1
	D.5. Socialización del presupuesto financiero deficiente.	0,04	2	0,08
	D.6. Disminución en las ventas	0,08	1	0,08
	D.7. Falta efectividad y eficiencia en la logística de entrega.	0,05	2	0,1
	D.8. Equipos, herramientas y materiales no son adecuados para realizar su trabajo	0,05	2	0,1
	TOTAL	1		2.55

Fuente: Elaboración propia.

El análisis interno David (1994) se realizó utilizando como herramienta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI), los resultados presentados en el cuadro 4.3, analizados según la escala de Fred David, revelan un total ponderado de 2,55 puntos, evidenciando que la comercializadora tiene una posición interna ligeramente fuerte; porque, este valor representa una brecha de 0,05 puntos respecto al valor promedio de 2,5 puntos, lo cual se traduce en la disposición de la organización de mejorar su condición interna fortaleciéndose a través de la disminución de sus debilidades.

Asimismo, los resultados indican que se justifica el establecimiento de medidas de control en la organización, que le permitan medir y evaluar sus resultados a fin de que sus debilidades sean cada vez menos perceptibles, fortaleciendo cada vez más a la comercializadora, lo cual es factible de lograr mediante un sistema de indicadores de gestión basado en las perspectivas del CMI que le permita reforzar su condición interna estableciendo las estrategias que le sirvan de medio para el logro de sus objetivos estratégicos.

Cuadro 4. 4. Matriz de evaluación de factores externos de la comercializadora Lacycom.

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDAD	O.1. Crecimiento de mercado	0,06	0,12	3
	O.2. Nuevos enfoques de la comercializadora hacia la satisfacción del cliente.	0,05	0,08	3
	O.3. Avances tecnológicos contribuirán a mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente.	0,08	0,09	4
	O.4. Establecer alianzas estratégicas comerciales.	0,06	0,11	4
	O.5. Posibilidad de incursionar en nuevos productos.	0,07	0,1	2
AMENAZAS	A.1. Aumento de la tasa de inflación.	0,08	0,09	2
	A.2. Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental afectan la adquisición de materias primas y nuevas tecnologías.	0,08	0,11	2
	A.3. Captación de clientes por parte de la competencia.	0,06	0,12	3
	A.4. Ingresos de nuevos competidores	0,05	0,09	2
	A.5. Creación o incremento de impuestos.	0,04	0,09	1
	TOTAL	1		2,63

Fuente: Elaboración propia.

Luego, para realizar el análisis externo David (1994) se aplicó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE), los resultados mostrados en el cuadro 4.3 muestran claramente un valor del total ponderado de 2,63 puntos, el cual se encuentra superior del valor medio, evidenciándose que las estrategias actuales de la organización están medianamente orientadas al máximo aprovechamiento de las oportunidades como elemento de crecimiento, igualmente sus estrategias no disminuyen al máximo los efectos de las amenazas externas.

Del mismo modo los resultados del análisis externo manifiestan la necesidad de la organización de definir estrategias que le permitan la satisfacción total de los clientes, dado que los competidores actuales o nuevos pueden enfocarse hacia la satisfacción de los mismos y aprovechar esta oportunidad. De igual forma, las estrategias deben estar orientadas al máximo aprovechamiento de la confianza que tienen los clientes hacia la comercializadora debido a la calidad de los productos. Asimismo, se deben definir estrategias para canalizar la crisis económica nacional y la captación de clientes por parte de la competencia.

4.2.2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COMERCIALIZADORA CON BASE AL ANÁLISIS DAFO CONSIDERANDO LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Partiendo del análisis DAFO descrito en el cuadro 4.2. y una vez elaboradas la Matriz EFI y Matriz EFE cuadro 4.3, 4.4. se definieron los **objetivos estratégicos** que fueron agrupados de acuerdo a cada una de las cuatros perspectivas del CMI: financiera, del cliente, de los procesos internos y de formación y crecimiento (Ver cuadro 4.5.)

Cuadro 4. 5. Objetivos estratégicos propuestos para la comercializadora Lacycom.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	E.3. Establecer un plan estratégico alineado al concepto financiero de la comercializadora, que contemple un sistema de indicadores definido con base a los objetivos estratégicos de las metas financieras comerciales, y operacionales.	O.1. Incrementar las ventas anuales en un 5 %. O.2. Reducir los gastos de ventas eventuales innecesarios en un 5%.
	E.6. Mantener la calidad de los productos con relación a la competencia para captar nuevos clientes y la participación de mercado.	O.3. Aumentar la rentabilidad de la comercializadora en un 10%.
DE LOS CLIENTES	E.1. Implementar acciones de mejora para el desempeño de la comercializadora, enfocado en la satisfacción de los clientes, en reducir los tiempos de entrega y costos, y un trato efectivo y directo con los líderes de la comercializadora.	O.1. Aumentar la satisfacción de los clientes al 100 %. O.2. Reducir los tiempos de atención al cliente y recepción de pedidos en un 5%.
	E.2. Ejecutar nuevas alianzas comerciales que permita la captación de nuevos clientes.	O.3. Retener a los clientes nuevos en un 85%.
DE LOS PROCESOS INTERNOS	E.5. Mejorar la eficiencia operativa por medio de la optimización de los recursos y mejoramiento continuo de los procesos.	O.1. Reducir los tiempos de entrega de los productos en dos días.
	E.4. Ampliar la infraestructura de comercialización existente, que permita satisfacer la creciente demanda.	O.2. Mejorar los canales de comercialización de los productos al 100%.
DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	E.7. Evaluar periódicamente los planes de entrenamiento y capacitación de los trabajadores para adecuarlos al perfil en el manejo de nuevas tecnologías, a fin de mejorar los procesos internos.	O.1. Capacitar periódicamente a los trabajadores para mejorar su productividad al 100%. O.2. Incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores al 100%.
	E.8. Solicitar mayor asesoría técnica a los proveedores que ayude a mejorar el servicio al cliente.	O.3. Implementar políticas de incentivos de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Se realizó una búsqueda bibliográfica de los indicadores de gestión que más relación tenían con los objetivos estratégicos propuestos, quedando como resultado los siguientes (Ver cuadro 4.6.)

Cuadro 4. 6. Indicadores de gestión.

AUTORES	AÑO	INDICADORES
Pinto y Fuentes	2015	○ Porcentaje de ventas
		○ Gastos operativos sobre Ventas
		○ Porcentaje de satisfacción de los clientes
		○ Reclamos realizados
		○ Porcentaje de satisfacción del empleado
Vega	2015	○ Índice de retención de clientes
		○ Reducción del tiempo de entrega
		○ Porcentaje de productividad por empleado
		○ Porcentaje de eficiencia en la distribución de los productos
		○ Grado de actualización de planes de adiestramiento
		○ Porcentaje de ventas
Cabrera	2015	○ Rotación de activos
		○ Porcentaje de Incremento de clientes
		○ Porcentaje de tiempo de espera del cliente
		○ Porcentaje de clientes nuevos.
		○ Porcentaje de satisfacción de trabajadores
		○ Porcentaje de rentabilidad
Luzardo y Villalva	2012	○ Porcentaje de variación de gastos de ventas
		○ Porcentaje de personal capacitado
		○ Porcentaje de eficiencia del personal de ventas
		○ Porcentaje de satisfacción de los clientes acerca de la distribución
		○ Porcentaje de productividad

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. SELECCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE MÉTODO DE EXPERTOS.

Para establecer los indicadores de gestión que permitan medir los objetivos estratégicos se procedió a la selección de los expertos siguiendo la metodología de Gómez *et al.* (2013), iniciando con la identificación de siete candidatos por medio de un perfil de características de preguntas adaptadas en esta investigación (Ver Anexo 3).

La elección del equipo de expertos consistió mediante una encuesta de varias preguntas sobre el nivel de coeficiente de conocimiento (kc) que tienen cada uno de los candidatos relacionado al tema de estudio a través de una matriz con un intervalo del 1 al 10, donde se estableció el rango de calificación correspondiente 0 “Bajo”, y 10 “Alto” obteniendo los siguientes resultados (Ver Cuadro 4.7)

Cuadro 4. 7. (Kc) Coeficiente de conocimiento 1-10

CONOCIMIENTO DEL EXPERTO	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
Cuadro de mando integral	9	10	9	10	9	9	9
Perspectivas del cuadro de mando integral	9	10	10	10	9	10	10
Control de gestión	8	10	9	10	9	10	10
Indicadores de gestión	9	10	10	10	9	10	10
Objetivos estratégicos	9	10	9	10	9	10	10
TOTAL (Kc)	0,88	1,00	0,94	1,00	0,90	0,98	0,98

Fuente: Elaboración propia.

En esta actividad también los candidatos respondieron varias preguntas, a través de varios aspectos que influyen sobre el nivel de coeficiente de argumentación (ka) o fundamentación del tema de estudio, dando valor a cada pregunta de: alto, medio, y bajo, de acuerdo al grado de conocimiento de cada uno de los expertos obteniendo las siguientes puntuaciones (Ver cuadro 4.8.)

Cuadro 4. 8. (Ka) Coeficiente de argumentación.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
Análisis técnicos realizados por usted	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Su experiencia propia	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Conocimiento propio del estado de un problema relacionado con el control de gestión y cuadro de mando integral del lugar donde labora actualmente.	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
TOTAL (Kc)	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenida las calificaciones de coeficiente de conocimiento (kc) y coeficiente de argumentación (ka) de cada uno de los expertos en las encuestas realizadas, se procedió a emplear la fórmula (4.1) de coeficiente de competencia (k) y de esta manera considerar a los expertos seleccionados con ponderaciones altas en conocimiento del tema de investigación, que participaran para la medición de los objetivos estratégicos mediante la metodología de Gómez *et al.* (Ver Cuadro 4.9.)

$$.K = \frac{Kc+kA}{2} \quad (4.1)$$

Para Gómez *et al.* (2013) el código de interpretación de tales coeficientes de competencias es:

- Si $0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia **alto**.
- Si $0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia **medio**
- Si $K < 0,5$ coeficiente de competencia **bajo**.

Cuadro 4. 9. Expertos seleccionados

EXPERTOS	Sumatoria $Ka+kc/2$
Experto 1	0.94
Experto 2	0.95
Experto 3	0.97
Experto 4	1
Experto 5	0.95
Experto 6	0.99
Experto 7	0.99

Fuente: Elaboración propia.

El (cuadro 4.9.) muestra el proceso de la determinación del coeficiente de competencia (k) con ponderaciones altas determinando que los expertos tienen gran relevancia de conocimiento sobre el tema de investigación y son hábiles para aplicar en la selección de los indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos propuestos.

Luego se realizó la selección de los indicadores de gestión, en donde el grupo de expertos le dio una puntuación de cinco a los más idóneos para la medición de cada objetivo estratégico propuesto, por medio de una escala de ponderación de factores (Ver cuadro 4.10) tomando de referencia a Hernández *et al.* (2014), quedando como resultado los indicadores de gestión mejores puntuados (Ver cuadro 4.11.)

Cuadro 4. 10. Selección de los indicadores de gestión.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	TOTAL
○ Incrementar las ventas anuales.	○ Porcentaje de ventas		5	5		5	5			20
	○ Gastos operativos sobre ventas				5			5	5	15
○ Reducir los gastos de ventas eventuales innecesarios	○ Porcentaje de variación de gastos ventas				5	5	5	5	5	25
	○ Porcentaje de eficiencia del personal de ventas		5	5						10
○ Aumentar la rentabilidad de la comercializadora.	○ Rotación de activos				5	5				10
	○ Porcentaje de rentabilidad		5	5			5	5	5	25
○ Aumentar la satisfacción de los clientes.	○ Porcentaje de satisfacción de los clientes				5	5	5	5	5	25
	○ Porcentaje de incremento de clientes		5	5						10
○ Reducir los tiempos de atención al cliente y recepción de pedidos.	○ Tiempo de espera del cliente				5		5	5	5	20
	○ Reclamos realizados		5	5		5				15
○ Retener a los clientes nuevos.	○ Porcentaje de clientes nuevos.		5			5	5			15
	○ Índice de retención de clientes			5	5			5	5	20
○ Reducir los tiempos de entrega de los productos.	○ Reducción del tiempo de entrega		5			5	5	5	5	25
	○ Porcentaje de productividad por empleado			5	5					10
○ Mejorar los canales de comercialización de los productos.	○ Porcentaje satisfacción de los clientes acerca de la distribución		5	5	5		5			20
	○ Porcentaje de eficiencia en la distribución de los productos					5		5	5	15
○ Capacitar periódicamente a los trabajadores para mejorar su productividad.	○ Porcentaje de personal capacitado		5		5		5		5	20
	○ Grado de actualización de planes de adiestramiento.			5		5		5		15
○ Incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores	○ Porcentaje de satisfacción del empleado		5	5	5	5	5	5		30
	○ porcentaje de productividad								5	5
○ Implementar políticas de incentivos de ventas.	○ Porcentaje de ventas				5	5				10
	○ Porcentaje de satisfacción de trabajadores		5	5			5	5	5	25

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. 11. Indicadores de gestión para medir los objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
FINANCIERA	O.1. Incrementar las ventas anuales en un 5 %.	○ Porcentaje de ventas	$(\text{Ventas del año actual} / \text{ventas del año anterior}) \times 100$
	O.2. Reducir los gastos de ventas eventuales innecesarios en un 5%.	○ Porcentaje de variación de gastos de ventas	$\text{Gastos de ventas año 1} / \text{costos de ventas año 2} * 100$
	O.3. Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10%.	○ Porcentaje de rentabilidad	$(\text{Utilidad neta antes de impuestos} / \text{total de Ingresos}) \times 100$
DE LOS CLIENTES	O.1. Aumentar la satisfacción de los clientes al 100 %.	○ Porcentaje de satisfacción de los Clientes	$100 * (\sum \text{nivel de satisfacción} * \text{peso ítem}) / \text{total máximo}$
	O.2. Reducir los tiempos de atención al cliente y recepción de pedidos en un 5%.	○ Tiempo de espera del cliente	$100 * \text{Tiempo de espera} / \text{tiempo total de prestación de servicio}$
	O.3. Retener a los clientes nuevos en un 85%.	○ Índice de retención de clientes	$(\text{Clientes que han comprado} / \text{total de clientes al inicio del año}) \times 100$
DE LOS PROCESOS INTERNOS	O.1. Reducir los tiempos de entrega de los productos en dos días.	○ Reducción del tiempo de entrega	$(\text{Número de despachos diarios atendidos en tiempo establecido} / \text{número de despachos diarios}) \times 100$
	O.2. Mejorar los canales de comercialización de los productos al 100%.	○ Porcentaje satisfacción de los clientes acerca de la distribución	$\text{Número de clientes satisfechos} / \text{número de clientes insatisfechos} * 100$
DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	O.1. Capacitar periódicamente a los trabajadores para mejorar su productividad al 100%.	○ Porcentaje de personal capacitado	$(\text{Personal capacitado} / \text{total del personal}) \times 100$
	O.2. Incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores al 100%.	○ Porcentaje de satisfacción del empleado	$\text{Total de empleados satisfechos} / \text{total de empleados} * 100$
	O.3. Implementar políticas de incentivos de ventas.	○ Porcentaje de satisfacción de trabajadores	$\text{Cantidad de ventas año 1} / \text{cantidad de ventas año 2} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

4.3. FASE III: ESTRUCTURACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA OBJETO DE ESTUDIO.

El cumplimiento de esta fase tuvo como consecuencia las actividades siguientes

4.3.1. Descripción de las perspectivas estratégicas para la comercializadora

En el siguiente cuadro 4.12 se presenta la descripción de las perspectivas estratégicas para la comercializadora detallando el enfoque de cada uno de los objetivos estratégicos.

Cuadro 4. 12. Perspectivas estratégicas para la comercializadora Lacycom.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	O.1. Incrementar las ventas anuales en un 5 %.
	O.2. Reducir los gastos de ventas eventuales innecesarios en un 5%.
	O.3. Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10%.
CLIENTES	O.1. Aumentar la satisfacción de los clientes al 100 %.
	O.2. Reducir los tiempos de atención al cliente y recepción de pedidos – 5%.
	O.3. Retener a los clientes nuevos en un 85%.
PROCESOS INTERNOS	O.1. Reducir los tiempos de entrega de los productos en dos días.
	O.2. Mejorar los canales de comercialización de los productos al 100%.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	O.1. Capacitar periódicamente a los trabajadores para mejorar su productividad al 100%.
	O.2. Incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores al 100%.
	O.3. Implementar políticas de incentivos de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el cuadro 4.12 con base al cumplimiento de las fases anteriores, se detalla los objetivos estratégicos propuestos como soporte fundamental en el cumplimiento de las perspectivas estratégicas del CMI para la comercializadora, focalizado en que se cumpla de mejor manera los resultados o metas. De esta modo la perspectiva financiera se enfoca como propuesta en,

generar valor financiero de liquidez o rentabilidad a través de sus objetivos estratégicos; mientras que la perspectiva de clientes, concerniente a las propuestas están basadas en los atributos que posee la comercializadora como son calidad, variedad, entre otros factores de ventajas competitivas para lograr aquellos objetivos; así mismo de forma siguiente para determinar la propuesta de valor concerniente a la perspectiva de procesos internos, se tomó en consideración los procesos como son, distribución del producto, y la atención al cliente; en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta perspectiva se enfoca en efectuar cambios en la organización, puesto que está basada en lo intangible de la comercializadora, tales como conocimientos, habilidades del personal, cultura, valores y trabajo en equipo.

4.3.2. Elaboración del mapa estratégico para la comercializadora

El mapa estratégico muestra la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la comercializadora (Figura 4.2.)

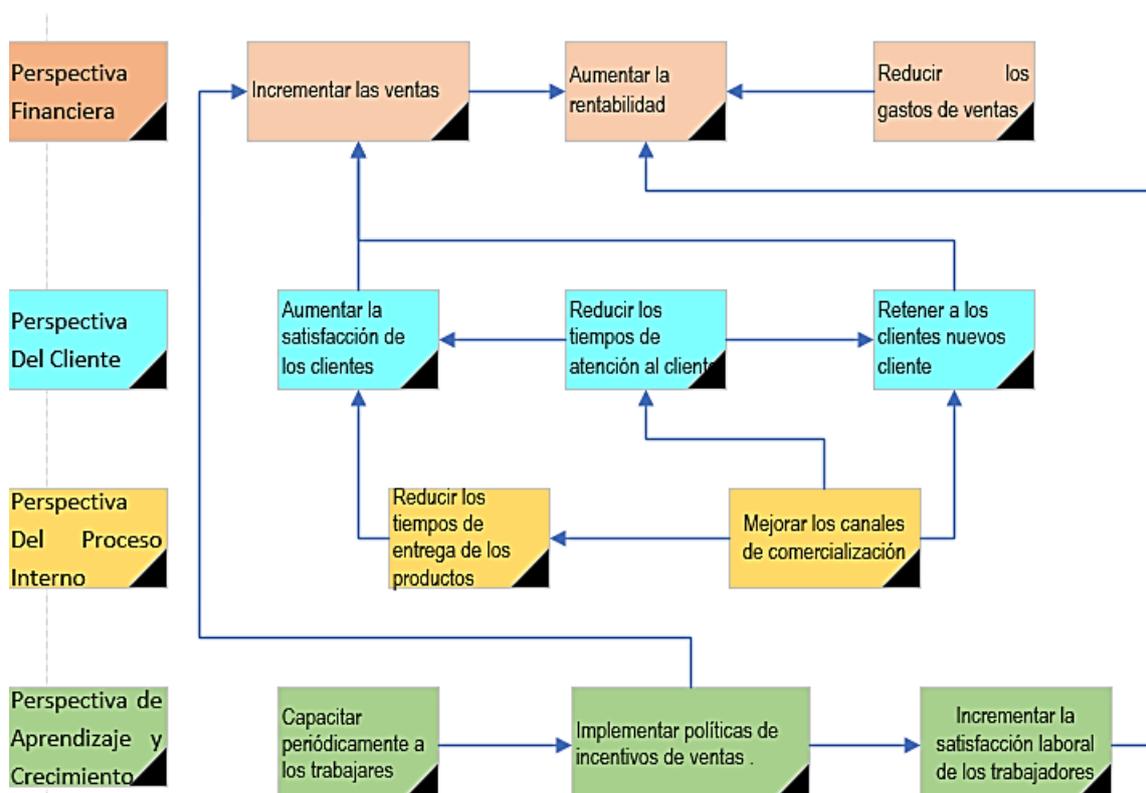


Figura 4. 2. Mapa estratégico para la comercializadora Lacycom.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Diseño del cuadro de mando integral para el control de gestión en la comercializadora Lacycom

Para controlar la gestión de los objetivos en la comercializadora se tomó en consideración lo mencionado por Kaplan y Norton (2014), de que las empresas están utilizando el cuadro de mando integral para llevar a cabo procesos de gestión estratégica y medición en los procesos decisivos; es por tal razón que es necesario medir el Cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos mediante el uso de indicadores como se muestra en el cuadro 4.13. que permitan obtener mejores resultados. El empleo de estos indicadores permitirá conocer la situación actual del negocio y definir metas exigentes y alcanzables. Para conocer el grado de cumplimiento de las metas se utilizó la herramienta semáforos señalado por Vásquez (2014), puntualizado a continuación.

1. Rojo: Si el semáforo marca una luz roja representa que el indicador se encuentra en un nivel de aceptación bajo, es decir que el valor obtenido es menor al valor crítico.

2. Amarillo: Si el semáforo marca una luz amarilla representa que el indicador se encuentre en un nivel de aceptación medio, es decir que el valor obtenido es igual o mayor que el valor crítico pero menor a la meta.

3. Verde: Si el semáforo marca una luz verde representa que el indicador se encuentra en un nivel de aceptación alto, es decir que el valor obtenido es igual o mayor a la meta.

Cuadro 4. 13. Cuadro de mando integral para la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	META	VARIACIONES			RESPONSABLE
FINANCIERA	O.1. Incrementar las ventas anuales	o Porcentaje de Ventas	(Ventas del año actual/ventas del año anterior) x 100	5%	<3%	3%-5%	>5 %	Departamento de ventas
	O.2. Reducir los gastos de ventas eventuales innecesarios.	o Porcentaje de variación de gastos de ventas	Gastos de ventas año 1/gastos de ventas año 2 *100	5%	<3%	3%-5%	>5%	Contador
	O.3. Aumentar la rentabilidad de la comercializadora.	o Porcentaje de rentabilidad	(Utilidad neta antes de impuestos/Total de Ingresos) x 100	10%.	<7%	7%-10%	>10%	Gerente
CLIENTE	O.1. Aumentar la satisfacción de los clientes.	o Porcentaje de satisfacción de los clientes	$100 * (\sum \text{nivel de satisfacción} * \text{peso ítem}) / \text{total máximo}$	100%	<70%	70%-99 %	100%	Gerente
	O.2. Reducir los tiempos de atención al cliente y recepción de pedidos.	o Tiempo de espera del cliente	$100 * \text{Tiempo de espera} / \text{tiempo total de prestación de servicio}$	5%	<3%	3%-5%	>5%	Gerente
	O.3. Retener a los clientes nuevos.	o Índice de retención de clientes	(Clientes que han comprado/total de clientes al inicio del año) x 100	85%.	<60%	60%-85%	>85%	Gerente
PROCESO INTERNO	O.1. Reducir los tiempos de entrega de los productos	o Reducción del tiempo de entrega	(Número de despachos diarios atendidos en tiempo establecido/número de despachos diarios) x100	100%	<70 %	70%-99%	100%	Gerente
	O.2. Mejorar los canales de comercialización de los productos.	o Porcentaje satisfacción de los clientes acerca de la distribución	Número de clientes satisfechos/número de clientes insatisfechos *100	100%	<70 %	70%- 99%	100%	Gerente
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	O.1. Capacitar periódicamente a los trabajadores para mejorar su productividad.	o Porcentaje de personal capacitado	(Personal capacitado/total del personal) x 100	100%	<70 %	70%-99%	100%	Gerente
	O.2. Implementar políticas de incentivos de ventas.	o Porcentaje de satisfacción de trabajadores	Cantidad de ventas año 1/cantidad de ventas año 2 *100	100%	<70 %	70%-99%	100%	Gerente
	O.3. Incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores.	o Porcentaje de satisfacción del empleado	Total de empleados satisfechos/total de empleados *100	100%	<70 %	70%-99%	100%	Gerente

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.13 se detalla el cuadro de mando integral que está compuesto de las perspectivas financiera, de cliente, de proceso interno, de formación y crecimiento las mismas que tiene la propuesta de objetivos estratégicos, con indicadores de gestión, metas y niveles de cumplimiento en forma de semáforo, propiciando al gerente, realizar, controlar, verificar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, enfocados en tomar decisiones efectivas para obtener una mejora continua.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con la evaluación de las perspectivas del cuadro de mando integral en la comercializadora Lacycom Cia Ltda, se identificó que existe buena relación entre trabajadores y clientes contribuyendo esto a mayor demanda en la venta de los productos, así mismo los empleados están satisfechos con sus tareas laborales, comprometidos con la misión y visión de la comercializadora, propiciando la mejora del desempeño laboral.
- Se establecieron los indicadores de gestión seleccionados por un grupo de expertos, que contribuyen a evaluar los 11 objetivos estratégicos propuestos en las diferentes perspectivas estudiadas.
- Se constituyeron los elementos de las perspectivas del CMI con los objetivos estratégicos para la comercializadora Lacycom Cia Ltda, mapa estratégico, cuadro de mando integral con sus objetivos, indicador, definición operacional, meta y niveles en forma de semáforo, que permitan a los niveles jerárquicos tomar decisiones efectivas en los objetivos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Evaluar periódicamente la dinámica de gestión de la comercializadora, enfocado al estudio de los procesos internos, la atención al cliente, procesos financieros, y formación y crecimiento.
- Aplicar los indicadores de gestión para medir los objetivos estratégicos propuestos, contribuyendo a detectar insuficiencias, problemas y desarrollar las acciones de mejora pertinentes.
- Implementar los elementos del cuadro de mando integral propuesto para contribuir a mejorar el control de gestión en la comercializadora “LACYCOM Cia Ltda” fortaleciendo la eficiencia, calidad, mejora de los procesos, efectividad en la toma de decisiones y mejora continua en los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El método de investigación. *Research Method*, 9(3), 195-204. Recuperado de [www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)95-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)95-204.pdf)
- Alcalá, I. (2014). Técnica FODA (PDF). Recuperado de: <http://www.fd.uach.mx/maestros/2016/11/24/Tecnica%20FODA.pdf>
- Alfaro, C., Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *Methaodos revista de ciencias sociales*, 4(2), 274-290. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441548188006>
- Amat, O. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Profit Editorial.
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo-oa?id=81650062004>
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, V., y Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Revista Chilena de ingeniería*, 25(4), 707-720. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77254022014>
- Argüello, E., y Quesada, C. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Ciencias económicas*, 4. 79-120. <http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Avendaño, A., y Bocca, F. (2016). Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa exportadora de banano orgánico Banabio S.A. de la ciudad de Machala. (Trabajo de titulación examen complejo). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educaci
- Baraybar, F. (2011). El cuadro de mando integral<<balanced scorecard>>. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral+como+sistema+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUoLy7wsDfAhVSj1kKHWIbChgQ6AEILzAB#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral%20como%20sistema%20de%20gestion&f=false>
- Barreda, H. (2007). Característica distintiva en la gestión del servicio educativo. *Revista gestao universitaria na América Latina- GUAL*, 1(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327571008>

- Barrero, A., y Salazar, M. (2014). Diseño de un sistema de gestión administrativo para el talento humano en la empresa Lacycon en la ciudad de Portoviejo (tesis de pregrado). Universidad Espam, Calceta, Ecuador.
- Benavides G., y Barrientos O. (2015). Elementos claves de la administración de programas académicos. Gestión de postgrados virtuales en la Universidad EAN. *Rev. esc.adm.neg*, (79), 130-147. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n79/n79a09.pdf>
- Benjamín, E., y Fincowsky, F. (2014). Organización de empresas (4ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Betancourt, J., y Sánchez, A. (2015, abril, 2019). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Revista Retos*, 9(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200008
- Bolívar, J., y García, G. (2014). Fundamentos de la gestión pública hacia un estado eficiente. Bogotá, Colombia. EAN
- Cabrera, P. (2015). Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral para la finca Yanapanakuna. *Revista PERSPECTIVAS*, (35):135-137.
- Cedeño, J., y Sacón K. (2016). Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de lácteos CeCePe (tesis de pregrado). Escuela superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), Calceta, Ecuador.
- David, F. 1994. La gerencia estratégica: Legis. 7 ed. Bogotá.
- Delgado, J. V. (2015). Planificando estratégicamente. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=Zg4sCgAAQBAJ&dq=definicion+de+objetivos+estrategicos+libros&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Del Rio, C., Sánchez, C., y del Rio, R. (2012). El presupuesto: generalidades tradicional, áreas y niveles de responsabilidad programas y actividades, base cero, teoría y práctica. (10ª. Ed). México: Cengage Learning.
- Díaz, A., y Marrero, F. (2014). El modelo scor y el balanced scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista científica "visión de futuro"*, 18(1), 36-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3579/357933894002/>
- Díaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas, *Revista cubana de ciencias agrícolas*, 44(1), 21-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193030122007>

- Espino, V., Nogueira, D., Sánchez, R., y Aguilera, A. (2015). La sostenibilidad ambiental como perspectiva del cuadro de mando integral. *Ingeniería industrial*, XXXVI(3), 328-329. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360442335010>
- Fajardo, M. (2012). Comercialización de los productos lácteos. (PDF) Quito. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/737/1/T-UCE-0003-7.pdf>
- Fernández, C., y López, A. (2013). Validación mediante método Delphi de un sistema de indicadores para prever, diseñar y medir el impacto sobre el desarrollo local de los proyectos de investigación en el sector agropecuario. *Revista ciencias técnicas agropecuarias*, 22(3), 54-60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93231385010>
- Fernández, M. (2014). Control estratégico de gestión en unidades de información. *Revista e-ciencias de la información*, 4(1), 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476847245005>
- Fossi, L., Castro, L., Guerrero, W., y Vera, L. (2013). Funciones administrativas y la participación ciudadana Orbis. *Revista científica ciencias humanas*, 9(25), 47-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70928419004>
- Franklin, E. (2012). Auditoria administrativa. Gestión estratégica del cambio. (2da. Edición). México: Pearson Education.
- Gan, F., y Trigine, J. (2013). Cuadro de mando integral. España. Barcelona: ISBN.
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., y Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(1), 136-159. Recuperado de https://www.google.com/search?tbs=cdr%3A1%2Ccd_min%3A2015%2Ccd_max%3A2018&ei=hRH7WuvEBIqYzwKvsoaQDw&q=beneficios+sociales+de+cuadro+de+mando+integral+redalyc&oq=beneficios+sociales+del+cuadro+de+mando+integral+redalyc&gs_l=psy-ab.3...699915.701621.0.7028
- Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., y Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>
- Gómez, I., Cuevas, H., Fernández, F., y González, D. (2013). Software evaluación de expertos por el método Delphy para el pronóstico de la investigación agrícola. *Revista de ciencias técnicas agropecuarias*, 22(4), 81-86. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcta/v22n4/rcta14413.pdf>

- Gómez, J., Villacís, M., y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-216. Recuperado de <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/viewFile/181/273>
- González, O., y Ramos, A. (2018). Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala municipal: un estudio de caso. *Retos de la dirección*, 12(1),140-158. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100008
- Gutiérrez, C., y Mauriz, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición. *Nutrición Hospitalaria*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309239661059>
- Gutiérrez, L., Mauriz, J., y Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Revistas Científica. Nutrición Hospitalaria*, 32, 403-410. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309239661059>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2012). *Comportamiento Organizacional* (12^a. ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E; y Márquez, M. (2014, Mayo, 22). *Dyna*, Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/rt/prinFRIENDLY/37309/53965#fig03>
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y sociedad*, 42(1), 111-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902009>
- Hernández, N., y Palacios, A. (2013). Propuesta de aplicación de un cuadro de mando integral, medido desde la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, al personal de la universidad austral de Chile. (Tesina de pregrado). Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (31 de octubre de 2017). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2014). El Cuadro de mando integral. The balanced score card. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=eboSAQAAQBAJ&dq=cuadro+de+mando+integral+como+sistema+de+gestion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Lindao, S., y Moreno J. (2015). "Diseño de una herramienta de control basada en el cuadro de mando integral aplicada en una empresa de publicidad

audiovisual.” (Tesis de pregrado). ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/21248>

- Louffat, E. (2012). Administración: fundamentos del proceso administrativo. (3ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina. Cengage Learning.
- Lugo, J. (2012). Gestión por procesos e indicadores de gestión. (PDF). Recuperado de <https://juanlugomarin.files.wordpress.com/2012/03/tema-2.pdf>.
- Luna, A, (2014). Proceso administrativo. Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=b8_hBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Luna+Gonz%C3%A1lez+Alfredo+Cipriano%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-kcLTmqrfAhWRnFkKHWPLAvIQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false
- Luzardo, M., y Villalva, M. (2012). “Diseño de Cuadro de Mando Integral en una empresa dedicada a la comercialización y distribución de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología, ubicada en la ciudad de Guayaquil” (Tesis de pregrado). ESPOL. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/24558>
- Mora, L. (2016). Indicadores de la gestión Logística. Bogotá, Colombia: (Ecoe Ediciones).
- Morales, P., Avalos, D., Ruelas, L., y Ibarra, Y. (2012). Calidad bacteriológica de leche cruda de cabra producida en Miravalles, Puebla. Revista Mexicana de ingeniería química, 11(1), 45-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62024415004>
- Münch, L. (2014). Administración gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. (2da. Ed. pág. 336), México: Pearson.
- Narváez, A. (22 de enero del 2015). Actividad ganadera. (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://italoorozco.blogspot.com/2011/06/e-cuador-agricola-y-ganadera.html>
- Naumov, L. (2012). Organización total. (5ª. ed). México: Pearson Educación.
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., y Hernández, A. (2014, mayo, 27). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. Revista de ingeniería de construcción. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732014000200006&lang=es
- Olarte, S., y Olarte, U. (2013, enero, 09). La producción de leche orgánica en la región Puno: Una alternativa de desarrollo sostenible. Revista mundo

agrario. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942013000100011

Ottati, J., y Pesantez, P. (2015). Estudio técnico y de mercado para la comercialización de productos lácteos de la compañía Lactjubones en la ciudad de Cuenca. Formato PDF. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/495/1/TAE85.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. FAO (2019). Producción lechera. Recuperado de <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>

Ortiz, A., Pérez, M., y Velázquez, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. Ingeniería industrial, (3), 333-343. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598009>

Pérez, D; y Pirona, J. (2012). Perspectivas “Financiera” y “De Clientes” del Cuadro de Mando Integral aplicadas a la gerencia media de la universidad nacional experimental Francisco de Miranda (UNEFM) multiciencias, 12, 158-163. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109025>

Pimenta, A., y Martínez, R. (2014). Análisis de la performance en la empresa: una perspectiva integrada. Barcelona, ESP: Aguillón.

Pinto, E., y Fuentes, T. 2015. Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión en una Empresa Metalmeccánica. Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Recuperado de <http://laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p145.pdf>

Piza, G. (5 de febrero 2018). Realidad agropecuaria del Ecuador. (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://giordanapiza.blogspot.com/p/sector-silvicola.html>.

Porret, M. (2012). Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano. Madrid: Esic.

Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: Métodos y técnicas de investigación científica. Universidad del Zulia, 31(1), 1137-1156. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005061>

Prieto, J. (2013). Investigación de mercados. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?isbn=958648985X>

Ramírez, C., y Ramírez, M. P. (2016). Fundamentos de administración. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&id=1MW4DQAAQBAJ&dq=proces>

o+administrativo+definicion+libros&q=adminstracion#v=snippet&q=adminstracion&f=false

- Reguant, M., y Torrado, M. (2016). El método Delphi. Revista d'innovació i recerca en educació, 9(1). (PDF). Recuperado de: <file:///H:/pablo/ultima%20odficacio%2004%20ener%202017/INFORMACION%20DE%20PAGINA%20VOLUMEN%20EN%20LA%20CITA%20BIBLIOGRAFICA/4.pdf>
- Restrepo, F., Holmes, E., y Joaquín, A. (2015). Consumo de lácteos en población universitaria de la ciudad de Medellín. Rev. Chil. Nutr., 42(1). Recuperado de www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_art
- Reyes, A. (2018). El diseñador industrial profesionalizo en las 4RI. México: Cime-UAEM.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario competitivo (3ª.ed). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). Administración. (12ava. Ed.). Monterrey, México: Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson Education.
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista Escuela de Administración de Negocios, (82), 1-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Rojas, M., Correa., A, y Gutiérrez, F. (2012). Sistemas de control de gestión: Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Romero, J. (2012). Análisis de un posible caso de síndrome de leche. (PDF). Recuperado de www.bdigital.unal.edu.co/7095/1/0206055.2012.pdf
- Ruiz, A., Maya, M., y Franco, A. (2018). Análisis de la formación de administración desde un enfoque prospectivo: Caso Universidad del valle-Buga. Actualidad contable faces, 21. México: Pearson Educación.
- Salas, L., Banchieri, L., y Campa, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. Revista facultad de ciencias económicas, XXIV(1), 25-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a03.pdf>
- Sánchez, A., Vélez, M., y Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión, 42. 37-47. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>

- Segredo, A., Pérez, J., y López, P. (2015, 21 de junio). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista cubana de salud pública*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400004
- Solórzano, V., y Vélez, D. (2017). Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa Reyver S.A. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López (ESPAM MFL), Calceta, Ecuador.
- Terán, O., Sánchez, I., y Ruíz, M. (2012, 04 de enero). Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento humano. *Revista Omnia*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/737/73722545010/>
- Terceño, A., Virgier, H., y Scherger, V. (2014). Identificación de las causas en el diagnóstico empresarial mediante relaciones Fuzzy y el BSC. *Actualidad contable faces*, 17(28), 101-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/257/25731098007/>
- Ugalde, N. (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Ciencias Económicas*, (PDF). Recuperado de <file:///C:/Users/pc/Downloads/7030-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9630-1-10-20130128.pdf>
- Vásquez, J. (2014). Cuadro de mando integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 13(26), 169-182. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243132847010>
- Vega, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: estudio de caso. *Revista Científica ECOCIENCIA*. 2 (4) :23-24.
- Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: Indicadores y herramientas. *Observatorio laboral revista Venezolana*, 7(14), 23-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849002>
- Zuniga, J., Pérez, M., y Vargas, C. (2011). Un cuadro de mando integral para una empresa del sector minero Chileno. *Panorama socioeconómico*, 20(42), 44-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246003>

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA COMERCIALIZADORA LACYCOM

La entrevista que se realizará a continuación es de suma importancia para conseguir los objetivos trazados del tema de investigación “cuadro de mando como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda del cantón Portoviejo”.

SITUACIÓN ACTUAL

1. ¿Cuál es su apreciación con relación al potencial consumo, desde el punto de vista económico de los productos lácteos en el país y en la provincia de Manabí?
2. ¿Cómo se refleja el componente ecológico en la comercialización de lácteos en el contexto local?

ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

3. ¿Cuánto tiempo tiene la comercializadora compitiendo en el mercado Manabita?
4. ¿Cuenta la comercializadora con misión y visión? ¿Indique cuáles?
5. ¿Podría usted mencionar que sistemas de gestión contable utiliza la comercializadora en la gestión administrativa? ¿Cuál es su finalidad?
6. ¿Existe en la comercializadora una planificación estratégica identificada, como sistema de gestión del desempeño operativo en los objetivos estratégicos? ¿Cuáles son los motivos?
7. ¿Planifica usted, en la gestión estratégica del desempeño operativo, los objetivos estratégicos con algún valor o meta específica para que se cumplan con mejor estímulo los resultados? ¿Si es sí; indique cuáles? ¿Si es no; cual es el motivo?

8. ¿Se cumplen o no se cumplen los objetivos? ¿Por qué?

9. ¿Cuentan con un sistema de indicadores para el control de gestión, que permita evaluar, medir y controlar la planificación de sus objetivos estratégicos financieros y no financieros frente a las metas? ¿Indique cuál es la razón?

EXPECTATIVAS

10. ¿Considera usted como directivo, que a la presente fecha la comercializadora ha cumplido sus expectativas? ¿Por qué?

11. ¿Cuáles son los factores más importantes que ha contribuido al éxito en la comercializadora?

12. ¿Cómo visualiza la comercialización de los productos en el mercado Manabita los próximos 5 años?

FACTORES EXTERNOS

13. ¿Qué políticas y normativas ecuatorianas, u otro factor ofrecen oportunidades para la comercializadora? ¿Cómo se podrían aprovechar?

14. ¿Existen riesgos identificados en la comercialización de los productos de consumos masivos generados en la competencia? ¿Cómo se podrían mitigar?

FACTORES INTERNOS

15. ¿Considera usted que existen riesgos en los procesos internos, identificados en la operación de la comercializadora? ¿Qué procesos? ¿Cómo se podrían solucionar?

16. ¿Cuenta usted en los procesos estratégicos, con el equipo de colaboradores o empleados asignados responsablemente, que permitan cumplir con los procesos planificados de manera eficiente? ¿De qué manera?

17. ¿Qué hacen cuando tienen dificultades para resolver un problema?

18. ¿Con base a qué criterios de nivel se toman las decisiones en la comercializadora?

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Esta encuesta tiene el objetivo de conocer su opinión relacionada a la gestión en la comercializadora, con base a las perspectivas financieras, clientes, proceso interno, formación y crecimiento, del tema de investigación cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda cantón Portoviejo.

Las preguntas están elaboradas en forma de afirmaciones, y se sugiere que, marque con una (x) las respuestas siguientes de; **nunca (N): 0 punto; algunas veces (AV): 1 punto; y siempre (S): 2 puntos**; donde nunca es el nivel más bajo, algunas veces valor intermedio y siempre el nivel óptimo.

Nota: las preguntas no influyen en ningún perjuicio alguno de usted.

Datos personales:

Edad: _____ Género: _____ Tiempo que lleva trabajando: _____

Área en el que se desempeña su función: _____

Grado de estudio: _____

Perspectiva financiera	Siempre	Algunas veces	Nunca
1. ¿Tiene usted conocimiento de, la formulación, realización, aprobación, del presupuesto financiero?			
2. ¿Conoce usted si la gerencia institucional hace uso de los recursos financieros de manera eficiente?			
3. ¿Posee un control de seguimiento y gastos continuos indebidos en su área de trabajo?			
4. ¿Está usted consciente de la implicación económica financiera de la institución en los factores externos como las sanciones legales en el ejercicio de sus actividades?			
5. ¿Considera que su salario está bien remunerado de acuerdo a su función?			

Perspectiva cliente	Siempre	Algunas veces	Nunca
6. ¿Demuestra usted calidad de ética y valores en la atención con el servicio brindado?			
7. ¿Existe disponibilidad de tiempo necesario en la entrega de los productos?			
8. ¿Participa usted en reuniones de corrección de la deficiencia presentada sobre el cliente?			

9. ¿Cree usted que su relación con el cliente, contribuye a que exista mayor demanda de venta en la comercialización de los productos lácteos y consumo masivo?			
10. ¿Conoce su organización el nivel de satisfacción del servicio brindado con el cliente?			

Perspectiva del proceso interno	Siempre	Algunas veces	Nunca
11. ¿Conoce usted el plan estratégico de los objetivos establecidos en la comercializadora?			
12. ¿Está usted comprometido/a con la misión y visión?			
13. ¿Sabe usted las normas, procedimientos éticos y metas establecidas en su área de trabajo?			
14. ¿Conoce usted de los stocks de inventarios de productos que existe para la comercialización?			
15. ¿Considera usted que su aporte laboral contribuye al éxito financiero de la comercializadora?			

Perspectiva de formación y crecimiento	Siempre	Algunas veces	Nunca
16. ¿Con que frecuencia su jefe lo motiva en el trabajo?			
17. ¿Usted tiene conocimiento de la misión y visión de la comercializadora?			
18. ¿Recibe algún incentivo por parte de los directivos (estimulo, felicitación o económico) al realizar un trabajo bien hecho o por puntualidad?			
19. ¿Existe excelente capacidad entre usted y sus compañeros para trabajar en equipo?			
20. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?			
21. ¿Cree usted que el cargo que desempeña está acorde a sus habilidades?			
22. ¿El equipo, herramientas y materiales que dispone la comercializadora, están adecuados para realizar labores encomendadas?			
23. ¿Usted ha participado en alguna capacitación o curso de perfeccionamiento que aporte al desempeño de sus labores?			

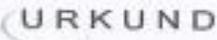
**ANEXO 3. FICHA DEL PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE LOS CANDIDATOS
A EXPERTOS.**

PERFIL DEL EXPERTO		
Nombre:		Apellidos:
Edad:	Telf.:	Correo:
Dirección domiciliaria:		
Título superior académico:		
Años de experiencia profesional:		
Institución donde se encuentra laborando actualmente:		
Cargo que ocupa en la institución:		
Años de trabajo en la institución:		
Dirección de la institución:		
Otras instituciones en las cual haya trabajado:		

ANEXO 4. APLICACIÓN DE ENTREVISTA Y ENCUESTA.



ANEXO 5. INFORME DE URKUND

	tesis final pablo 1 (# 1925 original aprobado) - copia.docx (D59982763)
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN; PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA	
MODALIDAD: TRABAJO DE TITULACIÓN	
TEMA:	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LACYCOM CIA LTDA. DEL CANTÓN-PORTOVIEJO.	
AUTOR: PABLO A. ORMAZA FRANCO	
TUTOR: ING. CÉSAR ANDRADE MOREIRA, MG.	
CALCETA, NOVIEMBRE 2019	
DERECHOS DE AUTORÍA	
Pablo Alexi Ormaza Franco, declaro	
bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.	
A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.	
..... Pablo Alexi Ormaza Franco	
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	
ING. César Andrade Moreira, Mg. certifica haber tutelado la tesis	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LACYCOM CIA LTDA.	
DEL CANTÓN-PORTOVIEJO, que ha sido desarrollada por Pablo Alexi Ormaza Franco, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACION de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.	
	

Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis final pablo 1 (# 1925 original aprobado) - copia.docx (D59982763)
 Submitted: 11/30/2019 7:55:00 PM
 Submitted By: Alexis_15pablo@hotmail.com
 Significance: 2 %

Sources included in the report:

SANCLEMENTE KAREN- SALTOS LUCIA.docx (D59768478)
 FINAL FINAL TESIS BRETT ya enviar.doc (D50391962)
 URKUND MABEL-PIERINA.docx (D59833412)
 LOPEZ TUTIVEN EDGAR EDMUNDO (8).docx (D59609893)
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n79/n79a09.pdf>
<http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/viewFile/181/273Gonz>
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/21248>
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732014000200006&lang=es
<http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>
<https://www.gestiopolis.com/planificacion-estrategica-a-traves-del-cuadro-de-mando-integral/>
<https://docplayer.es/128172302-Trabajo-de-titulacion.html>

Instances where selected sources appear:

17



J. Roberto Paredes
 13-12-19
 CERTIFICADO
 SECRETARÍA
 TRIBUNAL

ANEXO 6. CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN DEL ABSTRACT

REPÚBLICA DEL ECUADOR



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MARCEL TELLEZ LOYOLA



CENTRO DE
IDIOMAS

Caiceta, 03 de diciembre de 2019

CERTIFICACIÓN

Dr. Ernesto Negrín Sosa
DIRECTOR (E) DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De mi consideración:

Certifico la revisión del abstract cuyo tema es CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LACYCOM CIA LTDA. DEL CANTÓN-PORTOVIJEJO que ha sido propuesto, desarrollado y planteado por el estudiante: PABLO ALEXI ORMAZA FRANCO.

ABSTRACT

The summary of this work was to develop a balanced scorecard in the marketer of dairy products Lacycom Cia Ltda, located in Portoviejo canton. The procedure of this research consisted of three phases in the first methodological, met the internal dynamics of the trading company, through interviews and surveys applied to the manager and owner of the same on the basis of the perspectives of the balanced scorecard. In the second phase, the management indicators for measuring the strategic objectives were determined, the SWOT matrix in which identified the strategies and identified strategic objectives, then a group of experts selected the most suitable indicators for evaluation. In the third phase, structuring elements of the strategic perspectives that are linked to the Scorecard were started, in addition to the design of the strategic map of the marketer, subsequently developed the design of the scorecard composed of strategic objectives, indicator, operational definition, meta, variations of compliance and responsible for its implementation. As a result, it was observed that the internal dynamics of the marketer Lacycom Cia Ltda, the Internal Process Perspective with 85% met at an optimum level, training and growth with 82% and client with 80 %, while the financial met at an average level with 59%.

KEYWORDS

Financial, client, internal process, learning and knowledge.

REVISADO POR


Lic. Guillermo Intriago Cedeño, Mgs.
COORDINADOR (E) CENTRO DE IDIOMAS



CA-00215-019