



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FELIX 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:

**METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA
EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA, CIUDAD DE MANTA**

AUTORAS:

**JOSENKA MABEL AVILA INTRIAGO
PIERINA NICOLE JARRÍN SAAVEDRA**

TUTORA:

PHD. CECILIA PARRA FERIÉ

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

JOSENKA MABEL AVILA INTRIAGO Y PIERINA NICOLE JARRÍN SAAVEDRA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos 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.

JOSENKA M. AVILA INTRIAGO

PIERINA N. JARRIN SAAVEDRA

CETIFICACIÓN DE TUTORA

PH.D. CECILIA PARRA FERIÉ, certifica haber tutelado el proyecto **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DEL GESTIÓN EN LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido desarrollada por **JOSENKA MABEL ÁVILA INTRIAGO Y PIERINA NICOLE JARRÍN SAAVEDRA**, 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 UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

PhD. CECILIA PARRA FERIÉ

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA, DE LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido propuesta, desarrollada por **JOSENKA MABEL ÁVILA INTRIAGO Y PIERINA NICOLE JARRÍN SAAVEDRA**, 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.

Ing. Jenny Zambrano Delgado, Mg.
SECRETARIA

Ing. César Andrade Moreira, Mg.
MIEMBRO

Ing. María José Valarezo Molina, MBA.
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi fuerza superior, mi creador, mi altísimo y eterno Padre Dios que me brindo el privilegio de la vida, salud y una familia que me acobija.

A mi compañero de vida que con su temple me apoyó y me apoya a no rendirme y seguir adelante, con lo que hoy es una etapa culminada en mi vida, triunfar como una profesional, al que hace lo posible y lo imposible por ponerme un techo sobre mi cabeza y comida en mi mesa, gracias te amo mi Raúl.

A mi Madre y a mis hermanos por estar siempre prestos para mí, gracias infinitas.

Por ser constancia y apoyo incondicional en cada día de mi vida gracias tía Angélica por cada empujoncito de aliento y fortaleza cuando lo necesite.

A mi bella tutora de tesis por ser guía y apoyo, que con cada uno de sus conocimientos fueron la base fundamental para culminar el trabajo de titulación MIL GRACIAS DRA. CECI PARRA. "lo hicimos".

Gracias docentes.

Gracias ESPAM MFL.

JOSENKA M. AVILA INTRIAGO

AGRADECIMIENTO

Empezare agradeciendo mil veces a nuestro padre creador DIOS, por su infinita bondad, por ser mi roca en momentos de quiebre, por haberme permiti6 llegar donde estoy, tengo claro que apenas es un pelda6o de la cima que me espera, pero me siento agradecida por todo lo que me ha permitido lograr, darme la fuerza cuando sentía que ya no podía; 2 Timoteo 4:7. He peleado la buena batalla, he terminado la carrera, he guardado la fe.

A mi madre por ser mi todo, por estar a mi lado en cada momento, por nunca perder la fe en mí, por enseñarme que todo se puede, aunque existan miles de problemas y obstáculos, siempre habrá una forma de ser mejor, gracias por darme lo más hermoso tu compañía, el proceso fue largo, pero hoy después de 5 años, puedo decir lo logre Mamá; es por eso que te agradezco infinitamente por todas tus enseñanzas brindadas a través de los años. GRACIAS MAMÁ.

A Miguel Moreira, por haber sido parte de este largo proceso, por brindarme su mano y siempre una palabra de aliento, por estar conmigo en cada cambio, paso, victoria o derrota que eh tenido, por siempre ser mi compañero de luchas y jamás dejarme sola, gracias mil gracias por darme tu apoyo incondicional.

A mi bella tutora Dr. Cecilia Parre, por permitirnos llegar hasta este punto, por ser nuestra amiga, nuestra docente y sobre toda nuestra guía en cada paso que dimos durante todo este proceso, gracias por ser incondicional, por las largas horas repitiendo lo mismo y jamás perder la paciencia, gracias por haberse convertido en una Madre para nosotras.

A mis queridos docente que formaron parte de este crecimiento intelectual durante 5 años, gracias aquellos que se convirtieron en personas fundamentales, principalmente a usted Ing. Majito Valarezo, por su paciencia eterna conmigo, por siempre brindare su apoyo y ayudarme en los momentos que más necesite; gracias a todos ustedes mis queridos docentes, gracias por enseñarme lo que hoy se, no solo conocimiento, si no enseñanzas de vida. GRACIAS A TODOS.

PIERINA N. JARRIN SAAVEDRA

DEDICATORIA

Para llegar hasta este momento tuve que vivir varias etapas en mi vida adaptarme a un entorno completamente nuevo para mí, conocer personas maravillosas que hoy por hoy son buenas amigas, superar obstáculos para aprobar cada semestre con risas y llantos, pero a pesar de todo con las mismas ganas intactas desde el principio de graduarme y sentir que lo hice, que si pude que lo logre! es por esto que desde el fondo de mi alma y de mi ser, dedico este trabajo de investigación que más que un trabajo es una experiencia vivida que no le pertenece a nadie más que a mí. Mabel esto es para ti.

JOSENKA M. AVILA INTRIAGO

DEDICATORIA

Esta gran victoria me la dedico principalmente a mí, por todo el esfuerzo puesto en cada paso, en cada batalla, en cada caída y cada victoria, por seguir aunque muchas veces ya no quería, por no dejarme vencer por las adversidades, por siempre sonreír aunque estaba hecho pedazos, a mí por permitirme demostrar que si podía, que aún faltaba más de lo que estaba dando; por consentir durante estos 5 años cambiar muchos aspectos que yo pensé jamás poder hacer, por todo eso y más, puedo decir con orgullo que esta victoria es mía.

Por otra parte, se la dedicado a cada una de las personas que creyeron en mí, que siempre estuvieron para darme su apoyo, que me ayudaron en todo, que jamás dejaron de creer en mí, a mi Mamita Flor que siempre me enseñó que no importa cuál sea el grado de dificultad ni esfuerzo uno siempre tiene que continuar, que con cada gesto siempre estuvo dándome su ayuda, que jamás dejar de estar pendiente de mí.

A mi madre y al que ha sido mi compañero de vida, por soportarme en todo este proceso, por permitirme toarme días de descanso, por entenderme cuando necesitaba, pero sobre todo por no dejarme vencer, a ellos y su inmenso esfuerzo por verme triunfar.

A mi hija que me regalo ese poquito esfuerzo por terminar esto, que me dio un nuevo motivo para continuar, para seguir y no dejar de intentarlo, a ella que se ha convertido en mi esperanza y mi futuro, esto es por ti hija.

PIERINA N. JARRIN SAAVEDRA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVES	xiv
ABSTRACT	xv
KEY WORDS.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivos general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Idea a defender	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Empresa como sistema.....	6
2.1.1. Conceptualización de empresa.....	7
2.1.2. Tipos de empresa	8
2.1.3. Planificación estratégica.....	8
2.2. El control de gestión	9

2.2.1. Conceptualización	10
2.3. Cuadro de Mando Integral	13
2.3.1. Procesos del Cuadro de Mando Integral	14
2.3.2. Indicadores del Cuadro de Mando Integral	15
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	24
3.1. Ubicación	24
3.2. Duración de la investigación	24
3.3. Variables de estudio	24
3.4. Tipos de investigación	24
3.4.1. Investigación descriptiva	25
3.4.2. Investigación exploratoria	25
3.4.3. Investigación bibliográfica	25
3.4.4. Investigación de campo.....	26
3.5. Métodos y técnicas	26
3.5.1. Método inductivo.....	26
3.5.2. Método deductivo	27
3.5.3. Método analítico	27
3.5.4. Método estadístico.....	27
3.5.5. Método de expertos	28
3.6. Técnicas de recopilación de datos	28
3.6.1. Observación	28
3.6.2. Entrevista	29
3.6.3. Encuesta	29
3.6.4. Delphi	29
3.6.5. Semáforo	30
3.7. Herramientas	30
3.7.1. Ficha de observación	30

3.7.2. Guía de la entrevista	30
3.7.3. Cuestionario de la encuesta.....	31
3.7.4. Sistema de alerta temprana	31
3.8. Procedimiento de la investigación	32
FASE I. Diagnosticar el estado actual del control de gestión en la empresa decorcasa cía, Ltda. Para la identificación de las falencias que se presentan en la ejecución de los procesos internos de la organización.	32
FASE II. Desarrollar la metodología para el control de gestión ajustado a las particularidades de la empresa decorcasa cía, Ltda.	33
FASE III. Determinar la contribución de la metodología propuesta al cumplimiento de los objetivos estratégico institucionales.	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
FASE I. Diagnosticar el estado actual de control de gestión en la empresa decorcasa cía. Ltda, para la identificación de las falencias que se presentan en la ejecución de los procesos internos de la organización. ...	35
FASE II. Desarrollar la metodología para el control de gestion ajustado a las particularidades de la empresa decorcasa cía., Ltda.....	58
FASE III. Determinar la contribución de la metodología propuesta al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.....	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1. Conclusiones.....	76
5.2. Recomendaciones	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	84

CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

TABLA DE CUADROS

CUADRO 2. 1 CRITERIOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE EMPRESAS..	8
CUADRO 2. 2. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA-FINANCIERA	17
CUADRO 2. 3. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTE	18
CUADRO 2. 4. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	19
CUADRO 2. 5. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PROPORCIONAL.....	20
CUADRO 2. 6. SERVICIO DE DECORACIÓN.....	22
CUADRO 4. 1. VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DECORCASA CIA LTDA.	36
CUADRO 4. 2. CONOCIMIENTO DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	41
CUADRO 4. 3. ACTIVIDADES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	42
CUADRO 4. 4. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	43
CUADRO 4. 5. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE VERIFICACIÓN.....	44
CUADRO 4. 6. PERCEPCIÓN DEL CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	45
CUADRO 4. 7. CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL Y COMO SE LLEVA ACABO.	46
CUADRO 4. 8. DATOS FICHAS DE OBSERVACIÓN DEL PERSONAL DECORCASA CÍA. LTDA.....	47
CUADRO 4. 9. ANÁLISIS FODA	50
CUADRO 4. 10. ANÁLISIS DE VALORES EN LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO	52
CUADRO 4. 11. ANÁLISIS DE VALORES EN LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO	54
CUADRO 4. 12. ANÁLISIS DE VALORES EN LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO	55
CUADRO 4. 13. METODOLOGÍAS PARA DE CONTROL DE GESTIÓN PROPUESTAS.....	59
CUADRO 4. 14. VALORES PARA EL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO DE LOS CANDIDATO.....	64
CUADRO 4. 15. PONDERACIONES COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN.....	65
CUADRO 4. 16.A. COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN.....	65
CUADRO 4. 17. COEFICIENTE DE COMPETENCIA	66
CUADRO 4. 18. EQUIPO DE EXPERTOS RESULTANTE.....	67
CUADRO 4. 19. COEFICIENTE DE CONCORDANCIA CALCULADO A CADA INDICADOR	68

CUADRO 4. 20. INDICADORES SELECCIONADOR POR PERSPECTIVAS DEL CMI A PARTIR DEL COEFICIENTE DE CONCORDANCIA.....	69
CUADRO 4. 21. SISTEMA DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN PARA A EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA.....	70
CUADRO 4. 22. SIMBOLOGÍA DE LA SEMAFORIZACIÓN.....	73
CUADRO 4. 23. COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA. PARA EL PERIODO ENERO-JUNIO 2019.....	74

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 2. 1 HILO CONDUCTOR.....	5
FIGURA 2. 2. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
FIGURA 2. 3. PERSPECTIVAS DEL MODELO BALANCED SCORED CARD. (CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CMI).....	16
FIGURA 3. 1. INSTALACIONES DECORCASA CIA. LTDA.....	24
FIGURA 4. 1. MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA.....	63
FIGURA 4. 2. CUADRO DE ANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA.....	72

TABLA DE GRÁFICOS

GRAFICO 4. 1. CONOCIMIENTO DE CONTROL DE GESTIÓN.....	40
GRAFICO 4. 2. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	40
GRAFICO 4. 3. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	40
GRAFICO 4. 4. CONOCIMIENTO DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	41
GRAFICO 4. 5. ACTIVIDADES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	42
GRAFICO 4. 6. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	43
GRAFICO 4. 7. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE VERIFICACIÓN.....	44
GRAFICO 4. 8. PERCEPCIÓN DEL CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	45
GRAFICO 4. 9. CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL Y COMO SE LLEVA ACABO.....	46

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo estructurar una metodología para el control de gestión en la empresa DECORCASA CIA, LTDA. de la ciudad de Manta, como vía de alinear sus resultados con los objetivos estratégicos planteados. Para ello se desarrolló una investigación descriptiva y exploratoria, bibliográfica y de campo, lo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la propuesta. El procedimiento de investigación fue desplegado en tres etapas donde de manera inicial se realizó un diagnóstico del estado actual del control de gestión en la empresa objeto de estudio. Se aplicaron un conjunto de técnicas y herramientas como la entrevista al gerente de la empresa, encuesta a los trabajadores de la misma, ficha de observación para la recopilación de datos importantes para el estudio. Se procedió a la revisión de la literatura especializada para definir la metodología que se ajustara a las particularidades de DECORCASA. Para la estructuración del sistema de indicadores a partir de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral fue necesario desarrollar el método Delphi con la participación de un equipo de expertos previamente seleccionados. Finalmente se estableció el mecanismo de control visual mediante la técnica de semaforización, realizándose el análisis de los resultados obtenidos en el período enero-junio 2019, determinándose las brechas entre los valores reales y los planificados de los indicadores establecidos en las perspectivas financieras, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento, lo cual es importante para la toma de decisiones oportuna y objetiva de los directivos de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Metodología, Control de Gestión, Objetivos estratégicos, CMI, Procesos. Control visual.

ABSTRACT

The objective of this work was to structure a methodology for management control in the company DECORCASA CIA, LTDA. from Manta city, as a way of aligning its results with the strategic objectives set. This requires a descriptive and exploratory, bibliographic and field investigation, which must obtain the necessary information for the development of the proposal. The investigation procedure was deployed in three stages where a diagnosis of the current state of management control in the company under study was initially made. A set of techniques and tools are applied, such as the interview with the manager of the company, a survey of the workers of the company, an observation sheet for the collection of important data for the study. The specialized literature review was processed to define the methodology that fits DECORCASA's particularities. For the structuring of the system of indicators from the four perspectives of the Balanced Scorecard, it was necessary to develop the Delphi method with the participation of a team of previously selected experts. Finally, the visual control mechanism was established using the traffic light technique, analyzing the results obtained in the period January-June 2019, determining the gaps between the actual and planned values of the indicators established in the financial perspectives, internal processes, clients and learning and growth, which is important for the timely and objective decision making of company executives.

KEY WORDS

Methodology, Management Control, Strategic Objectives, CMI, Processes, Visual control.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para Puerto (2012), la alta movilidad entre países, la globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información sumados a la respuesta efectiva de aquellas empresas que buscan crecimiento en el exterior han asegurado el desarrollo del comercio internacional. Los cambios en la economía mundial han llevado a que las empresas que tienen como objetivo fundamental el crecimiento, dirijan su mirada hacia los mercados extranjeros, pues la globalización como fenómeno económico y social presenta una amplia gama de posibilidades y proporciona el contexto para que ese propósito se alcance.

A partir de lo antes mencionado se logra determinar que actualmente las empresas a nivel global, generan ideas para mejorar sus sistemas de control de gestión de diversas maneras y con cada nueva actualización se motivan para innovar, sin embargo estos esfuerzos no siempre se han planteado de forma coherente en la administración empresarial, a pesar de esto se generan ideas de mejoras que en muchos casos solo llegan a ser planteadas sin resultados, por todo, esto los enfoques de procesos se han vuelto más exigentes en la mayoría de las empresas, con la necesidad de crear una metodología que se acople a sus ámbitos sin cambiar su identidad, ayudando a mejorar y a controlar las gestiones empresariales tanto internas como externas, sin mencionar que este permite generar herramientas que accedan a una mejora en la calidad de su producción de bienes y servicios, para así otorgar satisfacción a sus clientes.

Desde tiempos muy antiguos la administración empresarial ha tenido diversas transformaciones, muchas de estas de carácter importante y relevante, sin embargo, aún existen empresas que no mantienen modelos de control de gestión. A pesar de esto Sánchez & Cristian (2015) establecen que en la actualidad son muchas las empresas que tienen elaborada su planificación estratégica de mediano o largo plazo, incluyendo sus ventajas competitivas, su

misión, su visión y objetivos estratégicos. Por otra parte, son muy pocas las que pueden enorgullecerse de asegurar que toda su organización conoce el rumbo definido por la dirección y que las actividades que realizan cada uno de sus empleados se encuentran alineadas con la estrategia competitiva, presentando así verdaderos resultados.

En la investigación realizada por Acosta & Daza (2018), fueron definidos los procesos internos que se desarrollan en la empresa DECORCASA Cía. LTDA., sin embargo, aún permanece latente la inexistencia de una metodología que permita analizar si los resultados de sus procesos responden a la planificación estratégica de la empresa. Los directivos de esta empresa no aplican herramienta alguna para monitorear sus resultados y si estos responden a los objetivos estratégicos formulados en su planificación.

Con estos antecedentes la empresa DECORCADA Cía. LTDA necesita de una metodología que permita controlar la gestión empresarial obedeciendo así a las necesidades de la organización y sus clientes, de manera que sus procesos tengan un mejor diseño y se apeguen a los objetivos estratégicos que fueron definidos desde un principio. El éxito del control de gestión depende absolutamente del empoderamiento de la alta dirección y la habilidad del personal para participar de forma activa en las actividades de los procesos que se planteen.

Con estos antecedentes las autoras se plantean la siguiente interrogante:

¿Es posible diseñar una metodología para el control de gestión de la empresa DECORCASA Cía. LTDA, de manera que sus resultados se alineen a los objetivos estratégicos de la organización?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de conocer el funcionamiento del control de gestión en la empresa DECORCADA Cía. LTDA, hace indispensable el estudio de herramientas metodológicas para que así la empresa alcance una situación más competitiva, captando el mercado local. Mediante esta investigación se hará posible el logro de sus objetivos a corto plazo, asimismo permitirá que sea una empresa reconocida por su alto volumen de comercialización de productos para construcción con la mejor calidad del mercado, una empresa que conoce el riesgo que la afecta, tiene mayor probabilidad de llegar al éxito empresarial.

Económicamente la implementación de este proyecto ayudo a la empresa DECORCASA Cía. LTDA, a mejorar el bienestar laboral de los empleados y al sector social, cumpliendo las expectativas de sus clientes internos, mejorando de esta forma sus condiciones de vida empresariales. En conjunto con sus socios y en el entorno en el que se desenvuelve, busca el desarrollo sostenible a la vez que genera empleo directo e indirecto según sus avances a nivel empresarial.

La ejecución de la metodología en dirección con sus objetivos estratégicos propuesto forjo una responsabilidad social la cual se ve reflejad en el cumplimiento de sus obligaciones y beneficios de ley con sus empleados, para ello también gestiona ciertas ofertas que permiten estar a la tentativa de sus clientes con los que se encuentra ligados, generando así un estilo de vida diferente en sus contextos más influyentes.

Desde el punto de vista metodológico los resultados de esta investigación permiten la aplicación de las herramientas metodológicas investigadas para así fortalecer y mejorar el control de gestión de la empresa con los diferentes elementos que dan soporte al desarrollo, con su impacto positivo dentro de la empresa, siendo posible su adaptación a empresas similares.

Sus procesos están sólidamente comprometidos con el medio ambiente en el cuidado de los recursos no renovables trabajando con responsabilidad e impulsando la sostenibilidad de las mismas herramientas metodológicas deberá tener en cuenta el cuidado ambiental por el efecto de consumo y al mismo

tiempo el respeto y la aplicación de normas ambientales internacionales que certifiquen y den credibilidad de lo que hace como organización.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVOS GENERAL

Estructurar una metodología para el control de gestión en la empresa DECORCASA CIA, LTDA. De la ciudad de Manta, que contribuya a la alineación de sus resultados con los objetivos estratégicos planteados

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual de control de gestión en la empresa DECORCASA CIA, LTDA. Para la identificación de las falencias que se presentan en la ejecución de los procesos internos de la organización
- Desarrollar la metodología para el control de gestión ajustado a las particularidades de la empresa DECORCASA CIA, LTDA.
- Determinar la contribución de la metodología propuesta al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

1.4. IDEA A DEFENDER

La estructuración de una metodología para el control de gestión ajustado a las características de la empresa DECORCASA CIA, LTDA. Permitted alinear los resultados de la empresa con los objetivos estratégicos definidos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abarcaron elementos teóricos, conceptuales y fundamentales que han sido tomados de diferentes fuentes bibliográficas tales como autores de libros, revistas científicas y páginas web, para así poder dar regencia a la investigación relacionada con el estudio de la metodología para el control de gestión y la representación del cuadro de mando dentro de la empresa DECORCASA CIA, LTDA. En la ciudad de Manta.

A continuación, se muestra la forma gráfica el hilo conductor según figura N° 1.



Figura 1. Hilo conductor
Fuente: Elaborado por las autoras

2.1. EMPRESA COMO SISTEMA

Para Chiaventa (1999), empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización d bienes o servicios.

- **LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES:**

Son unidades sociales o agrupaciones humanas, intencionalmente construídas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.

- **LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS:**

Un conjunto de elementos partes u órganos componentes del sistema dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad o proceso del sistema para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía o materia, unidos al ambiente que rodea el sistema con el cual se relaciona dinámicamente, y para suministrar información energía o materia.

Elementos de un sistema:

- a. Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- b. Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.
- c. Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- d. Retroalimentación (feedback): es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Las organizaciones empresariales son sistemas de complejidad creciente, que históricamente han sido diseñadas y gestionadas a través de las teorías, modelos y prácticas deterministas, lineales y reduccionistas, bajo el supuesto de facilitar la maniobrabilidad del sistema y puntualmente la identificación de soluciones óptimas (Bohorquez, 2016).

De acuerdo a lo abordado anteriormente la comprensión de las organizaciones como sistemas de complejidad creciente y las exactamente como sistemas con capacidad de auto organización, exige de manera notoria el rechazo al reduccionismo, la linealidad y el determinismo del paradigma dominante; y se constituye en un nuevo paradigma, que busca aprovechar y permitir la complejización del sistema, además este busca generar un movimiento de crecimiento cíclico dentro de todas las organizaciones, mejorando la calidad de vida de sus clientes internos y externos.

2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE EMPRESA

De acuerdo con lo citado por el autor Reynoso (2014) la empresa, desde una perspectiva jurídico laboral, se identificó históricamente como el espacio natural en el cual se desarrollaban las relaciones de producción a las cuales estaba destinado el derecho del trabajo de tal manera que era ahí donde patrón y trabajador coincidían en el tiempo y el espacio, no solo para hacer funcionar los procesos de producción, sino que también era ahí donde se expresaban de manera objetiva las contradicciones clasistas que han caracterizado las relaciones obrero-patronales.

Gaviria (2014), la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales capacidades técnicas y financieras lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y a la sociedad con la finalidad de obtener una utilidad o un beneficio,

De lo anteriormente abordado se puede entonces deducir que en la actualidad las empresas son un ente que nace por la ley y para la ley la empresa combina los factores de producción es decir el capital, el trabajo y la naturaleza para que de esta manera pueda vender productos o servicios por otra parte la empresa es una célula social y que se desarrolla dentro de una colectividad es por esto que no debe ser ajena a la satisfacción de las necesidades del lugar en donde se está desarrollando.

2.1.2. TIPOS DE EMPRESA

En la bibliografía existen diversas clasificaciones de empresas. Por tal motivo, en el cuadro 2.1. Se presenta los criterios que definen algunos autores, lo que permite realizar un análisis de estos.

Cuadro 2. 1 Criterios para la clasificación de tipos de empresas.

AUTORES	CONCEPTO	Análisis
(Castillo, 2013)	Por la forma de su organización se pueden dividir en Empresa formal Empresa según su tamaño Empresa informal Empresa según su actividad Empresa de beneficio social	En concordancia con los autores citados podemos captar que las empresas pueden dividirse en diferentes tipos según sus diferentes parámetros que posean estas pueden depender de su forma jurídica, tamaño, tipo de actividad económica que realice
(Sanchez, 2016)	Las empresas pueden dividirse de diferentes formas según los parámetros que elijan para hacerlo. Dependiendo de la forma jurídica, el tamaño que posean y de dónde provenga su capital. - La compañía en nombre colectivo - La compañía en comandita simple y dividida por acciones - La compañía de economía mixta - La compañía de responsabilidad limitada -La compañía anónima	En concordancia con los autores citados podemos captar que las empresas pueden dividirse en diferentes tipos según sus diferentes parámetros que posean estas pueden depender de su forma jurídica, tamaño, tipo de actividad económica que realice
(Negrin, Dieguez, Bravo, & Palacios, 2017)	Las empresas se pueden dividir en diferentes tipologías como cada una refleja los objetivos empresariales -Empresa familiar - Sociedad cooperativa - Sociedad anónima de pequeñas dimensiones - Sociedad anónima de grandes dimensiones - Empresa publica - Sociedad transnacional - Según la actividad económica que desarrolla - Según la forma jurídica - Según su dimensión - Según su ámbito de actuación - Según la titularidad del capital	En concordancia con los autores citados podemos captar que las empresas pueden dividirse en diferentes tipos según sus diferentes parámetros que posean estas pueden depender de su forma jurídica, tamaño, tipo de actividad económica que realice

Fuente: elaborado por autoras

2.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo, ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (Lopez, 2014).

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

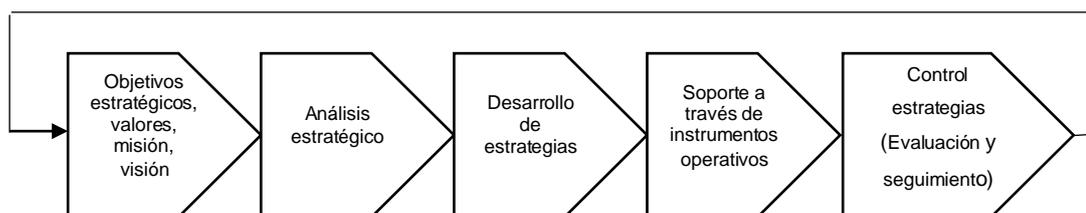


Figura 2.1. Etapas de la planificación estratégica
Fuente: Adaptado de Ojeda (2013)

La figura 2.2 muestra las etapas de la planificación estratégica; la primera define aspectos como la visión, la misión, los valores que orientan sus acciones y definen el modo de hacer las cosas; también se plantean los objetivos que se quiere lograr, en correspondencia con el resultado del análisis estratégico. Esta primera dimensión es sumamente relevante, ya que no solo busca generar entre los miembros de la organización una filosofía común, sino también transmitirla al entorno (Ojeda, 2013).

Gonzales (2015), define a la planificación estratégica como el esfuerzo orientado a generar aquellas decisiones y acciones consideradas fundamentales por los agentes sociales y económicos para hacer realidad la visión de futuro deseada, mediante una relación de objetivos y medidas para alcanzarlos con prioridades bien establecidas.

Las autoras coinciden con el criterio sobre que la planificación estratégica en las organizaciones contribuye a abordar los problemas que se presenta en las actividades laborales siendo un medio para alcanzar los objetivos propuestos, es así que promueve las positivas proactivas y favoreciendo a las cooperaciones por parte del talento humano, por otra parte las decisiones que se plantean dentro de la organización van directamente en conjuntos con los objetivos estratégicos propuestos desde la planificación deseada.

2.2. EL CONTROL DE GESTIÓN

Según Luzardo & Vasquez (2015), el control de gestión es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen

inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

El control según el enfoque racional, debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias, debe ser flexible y se debe ajustar permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización (Luzardo & Vasquez, 2015).

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos (Porporarto & Garcia, 2014).

Control de gestión puede entenderse como el proceso por el cual la gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias, en este sentido los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos (Chavarria, 2014).

Ante lo expuesto por los autores se puede determinar que el control de gestión es una serie de procesos de forma empírica que se determinan según la necesidad de la empresa en la que sean establecidos, a partir de esto se menciona que Luzardo & Vásquez (2015), determinan que el control de gestión es un enfoque racional con sistemas dinámicos de funcionamiento, sin embargo Chavarría (2014) contribuye que el control de gestión es un proceso de implementación de estrategias por lo que, se establece la coherencia ente el funcionamiento eficaz de las estrategias con el proceso de cumplimiento de las mismas dentro de la empresa.

2.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN

El control de gestión es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados (Flores & Rivas, 2014).

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, además interpreta Espino, Sanchez, & Aguilera (2013), que un control de gestión bien empleado se convierte en una poderosa herramienta de trabajo para el dirigente y funcionario en cualquier nivel o esfera que se desempeñe, ya que del estricto cumplimiento de las medidas de control establecidas dependerá la seguridad veracidad y eficiencia de su mandato.

Por lo mencionado anteriormente por Flores & Rivas (2012) se logra determinar que el control de gestión se conceptualiza como fundamento que ayuda a guiar los objetivos estratégicos planteados hacia el cumplimiento estricto de estos, con la finalidad de fijar a través de una estructura por procesos o pasos de acuerdo a las actividades que se plantea, es por esto que el trabajo gestionado dentro de la organización logra llevar un proceso complejo de planificación estructuración, entregando prioridades a cada sector de la empresa.

2.2.1.1. FUNCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

- Implementar normas y métodos para describir y ejecutar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de medir el rendimiento.
- Comprobar si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos establecidos.
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas.
- Tomar las acciones correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento.
- Efectuar los ajustes necesarios y las medidas que aseguren la gestión (Dextre & Del Pozo, 2013).

2.2.1.2. HERRAMIENTAS DE CONTROL

- **Instrumentos de gestión:** estos son establecidos por la alta dirección para guiar al accionar de la gestión con precisiones sobre el control.
- **Planes de control:** exponen periodicidad anual con objetivos mensuales o trimestrales destinados a establecer un orden de ejercicio programado bajo responsabilidad de la alta dirección o gerencia.

- **Sistemas de información:** provienen de los resultados de acciones de control, a través de informes sobre la situación encontrada de aspectos operativos, administrativos y financieros.
- **Programas de verificación:** constituye una implantación de las recomendaciones de resultados de programas de control ejecutados (Dextre & Del Pozo, 2013).

2.2.1.3. COMPONENTES DE CONTROL

- **Criterios o estándares de control:** son aquellos que se basan en los rendimientos establecidos en los planes institucionales que fijan metas, objetivos y consecuentes actividades.
- **Información sobre las actividades:** indica el rumbo seguido por las actividades y como ha servido en la consecución de los objetivos y su nivel de rendimiento
- **Medición del desempeño:** consiste en el proceso a través del cual la información sobre el desempeño se compara con los criterios o estándares establecidos (Dextre & Del Pozo, 2013).

2.2.2 METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

La metodología proporciona los pasos que se deben cumplir para desarrollar una actividad que tiene como fin alcanzar un objetivo (Valencia, 2016).

La metodología consiste en que se avoca a estudiar los elementos de cada método relacionado con su génesis, fundamentación, articulación ética, razonabilidad; su capacidad explicativa su utilidad aplicada, los procedimientos de control que utiliza, por ejemplo, en el trabajo empírico y el modo en que estructura para producir resultados. Si los métodos tienen pasos reglas y procedimientos para llevar a cabo la manipulación inteligente de la realidad categorizada como problema, este se encamina a su análisis y comprensión, con el fin de verificar sus fortalezas y debilidades (Aguilera, 2013).

Con los criterios anteriormente analizados las autoras determinan que la metodología es considerada como parte lógica de la estructuración y utilización de métodos con la finalidad de dar solución a los problemas es por esto que se

lo determina como el conjunto de pasos para determinar la realización de una investigación o estudio. Sin embargo, para Aguilera (2013) la metodología va más allá que solo pasos, este también genera ayuda para estudiar los elementos y fundamentos de cada investigación u problema, es por esto que las autoras decretan que la metodología logra encaminar los objetivos establecidos al cumplimiento eficaz de los mismo, otorgando análisis más concretos y generando una mejor manipulación de la investigación.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan & Norton (1992), citado por (Da Silva, Pastor, & Pastor, 2014), define que el CMI es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa.

Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canales las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el al desempeño futuro, usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizaciones y tras-departamentales (Los Santos & De Obesso, 2013).

El cuadro de mando integral es un popular herramienta del ámbito empresarial ampliamente utilizada para evaluar el desempeño de una organización, e incluso ha llegado a convertirse en un sistema de gestión para implementar las estrategias empresariales (Perez & Garcia, 2014).

De lo anterior abordado las autoras concuerdan que la utilización del cuadro de mando integral como herramienta tiene la función de llevar a las organizaciones

a mejorar el cumplimiento de sus objetivos, misión, visiones y estrategias planteadas, además este permite implementar procesos de control dentro de las funciones de sus clientes internos mencionando así que este genera una propuesta de crecimiento en su entorno ya que permite medir el grado de satisfacción de las 4 perspectivas establecidas por los autores, Kaplan & Norton (1992), que fueron los creadores de esta herramienta dándole la definición de un instrumento de alto direccionamiento hacia el cumplimiento de la visión rápida y comprensiva del negocio.

2.3.1. PROCESOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Rojas, Correa, & Gutierrez (2012), en general, la construcción de un BSC es un proceso con siete etapas y ejecución requiere un periodo de 16 a 20 semanas. Este proceso comprende una secuencia de dos tipos de actividades: preliminares de desarrollo o confirmación de la misión, visión, políticas, objetivos y las actividades de construcción de BSC propiamente dichas o sean la determinación de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos en cada una de sus perspectivas la definición de indicadores y metas de desempeño y la representación gráfica de esas relaciones a través de un mapa estratégico de la organización. A continuación, se explican cada una de estos pasos o etapas.

- PASO 1: Desarrollo o confirmación de la misión, visión y políticas.

El primer paso consiste en alcanzar un consenso sobre la misión visión y políticas de la empresa si no se cuenta con alguna o con todas estas materias primas del cuadro de mando, tendrá que trabajar con su equipo directivo para desarrollarlas.

- PASO 2: Identificación de directrices.

Las directrices estratégicas son propósitos institucionales reflejados en la visión, la misión y políticas los cuales deben ser coherentes entre sí.

- PASO 3: Despliegue de directrices en variables.

Las directrices implícitas en la visión, la misión y la política, podrán desplegarse identificando una directriz que contenga a las tres de tal manera que se la pueda traducir en variables.

- PASO 4: Formulación de objetivos estratégicos.
- PASO 5: Establecer el mapa causal o estratégico.

El mapa causal o estratégico es una estructura que permite visualizar la estrategia corporativa de forma gráfica y consecuencial de manera que pueda hacerse más tangible y de fácil gestión. Para su elaboración se inicia ubicando al lado izquierdo del mapa cada una de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento en este orden.

En la parte superior se coloca el vector o línea estratégica, la cual determina la orientación estratégica de la organización, es decir la línea estratégica es el plan de juego mediante el cual la empresa lograra los objetivos financieros, que constituyen la responsabilidad ante los propietarios y los accionistas mejora la eficacia operativa, incrementar las ventas satisfacer a los clientes, aumentar la productividad, lidera de producto etc., son ejemplos de líneas estratégicas (Rojas, Correa, & Gutierrez, 2012).

Por lo antes mencionado las autoras establecen que los procesos de cuadro de mando integral se determina a partir de un mapa causal que sirve para delimitar los objetivos estratégicos de la investigación, después de haber analizado la teoría de los autores se determinó que esta herramienta debe conllevar 5 pasos fundamentales que son el desarrollo, la identificación el despliegue de las directrices, la formulación de los objetivos estratégicos y como paso final general el mapa causal para establecer que perspectiva será utilizada dentro de la investigación.

2.3.2. INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan & Norton (1992), el modelo está estructurado en cuatro perspectivas que reflejan la misión, la visión y las estrategias en objetivos medibles: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Da Silva, Pastor, & Pastor, 2014)

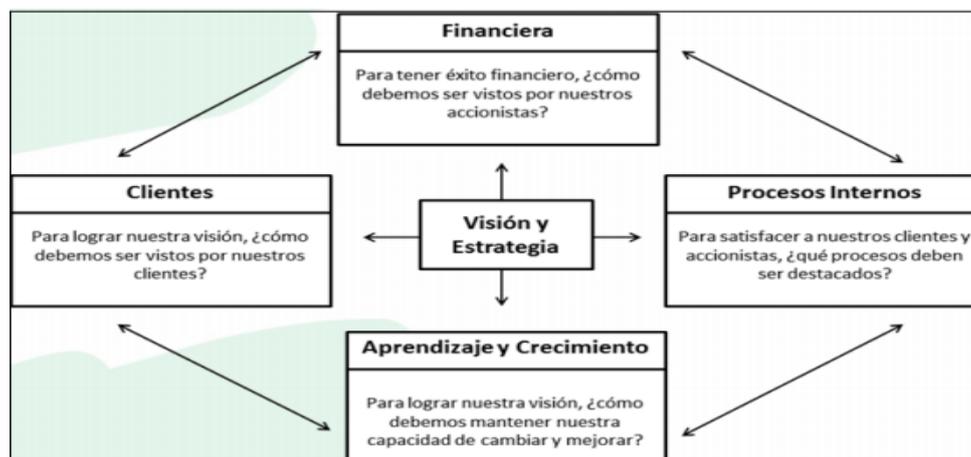


Figura 2.2. Perspectivas del modelo balanced scored card. (Cuadro de mando integral, CMI)

Fuente: Kaplan y Norton (1996) citado por Da Silva, Pastos & Pastor (2014).

Para crear un BSC que traduzca efectivamente las estrategias y la misión de la empresa en metas e indicadores específicos, los autores del modelo convierten esos elementos de la estrategia en cuatro perspectivas distintas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de innovación y aprendizaje organizacional (Da Silva, Pastor, & Pastor, 2014).

Después de lo antes mencionado las autoras acuerdan que los indicadores del cuadro de mando integral permiten tener un trato corto con los sistemas administrativos de las empresas, estableciendo una conexión directa de lo que se desea tener a lo que actualmente tiene la organización, es por esto que los creadores de estas perspectivas establecen que el modelo de las cuatro perspectivas califican los procesos internos y externos de la empresa para de esta forma crear una cercanía al cumplimiento de los objetivos estratégico alineados con su misión y visión.

2.3.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Según Rojas, Correa, & Gutiérrez, (2012), la porción financiera de gestión incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista. Cada dimensión puede constar de muchos tipos diferentes de medidas financieras.

- La rentabilidad, por ejemplo, puede medir tanto el flujo de caja o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia

- La dimensión de crecimiento comprende el aumento global de ventas y de los ingresos operativos divisionales.
- El valor del accionista implica tales como aumentos de participación en el mercado, retorno sobre capital, evaluación del valor de existencias, gestión precio- beneficio y rentabilidad de dividendos (Da Silva, Pastor, & Pastor, 2014).

Para Kaplan & Norton (1999) citado por Amat, Banchieri, & Campa (2016), los indicadores económicos financieros son analizados y monitoreados por todos los directivos, estos indicadores no solo muestran los resultados de la gestión financiera en la organización que se espera según la estrategia, sino que también sirven forma de medir los resultados de las demás perspectivas de CMI.

Cuadro 2. 2. Indicadores de la perspectiva económica-financiera

Ventas	Indica el importe de facturación por canal o venta.
Nuevas Tiendas	Número de tiendas propias o franquicias abiertas en el periodo, que permita analizar la evolución de rentabilidad económica.
Markup O Margen	Indica el margen de beneficio bruto de organización por la venta realizada, es la diferencia entre la facturación y el coste de la mercadería vendida.
Gastos De Personal	Muestra el porcentaje de la facturación que representa el gasto de personal.
Gastos De Funcionamiento	Describe el porcentaje de la facturación que representan los gastos de funcionamiento
Rentabilidad Sobre el Patrimonio Neta	Indica el rendimiento obtenido de los fondos propios
Rentabilidad Económica	Indica el rendimiento de los activos de la organización
Liquidez O Prueba Acida	Muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas con sus activos corrientes sin considerar la venta de la mercadería.

Fuente: Amat, Banchieri & Campa (2016)

2.3.2.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE

(Rojas, Correa, & Gutierrez, 2012) Esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión y servicio del producto y costo de propiedad.

Las cuatro dimensiones juntas reflejan la percepción del valor total del cliente.

- La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente, en relación con los productos existentes, expresa el tiempo que se tarda desde que se recibe un pedido hasta su entrega. Para productos nuevos mide el tiempo hasta el ingreso al

mercado o desde la definición del producto hasta el primer despacho al cliente.

- La dimensión calidad registra los efectos errores o problemas percibidos por aquel, estos pueden ser interpretados de manera amplia: comprenden desde los defectos físicos del producto, errores tipográficos, información incorrecta o entregas tardías, hasta pronósticos inadecuados 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: costo de facturación, costos de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes (Rojas, Correa, & Gutierrez, 2012).

Relata Amat, Banchieri & Campa (2016) que esta perspectiva 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. Aspira a la satisfacción y retención de los clientes. Incluye los indicadores de nuevos clientes, rentabilidad por cliente, cuota de mercado y factores por los cuales el cliente.

Cuadro 2.3. Indicadores de la perspectiva de cliente

Indicador	Descripción
Cuota de mercado	Indica la proporción del total de ventas de las poblaciones en que se encuentra la organización que le corresponde, en relación a otros puntos de ventas.
Posicionamiento de precios	Muestra la situación de los precios de venta de la organización en relación a los de su competencia. Para ello deberían determinarse X productos representativos.
Calidad de los productos	Indica la proporción de productos retirados de la venta o no exhibidos por problemas de calidad o de caducidad.
Satisfacción del cliente	Describe la satisfacción de los clientes en una escala prefijada por la Organización. El valor del indicador se obtiene de una encuesta que se realiza entre los consumidores in-situ.
Ticket promedio	Muestra el promedio del monto gastado en una compra.
Promedio de unidades	Indica la cantidad promedio de unidades vendidas por cada ticket de compra

Fuente: Amat, Banchieri & Campa (2016)

2.3.2.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Rojas, Correa, & Gutiérrez, (2012) mencionan que la perspectiva de procesos internos de BALANCED SCORECARD examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen más directamente en la satisfacción del

cliente. Abarca a menudo tres dimensiones: tiempo del ciclo, calidad y productividad.

- Las medidas del tiempo del ciclo interno pueden rastrear pasos específicos del proceso, como, por ejemplo, el tiempo de pedido y recepción de materias de los proveedores el traslado de productos y materiales entre plantas, el de fabricación y montaje de productos, el de entrega del producto al cliente, el de procesamientos y pedidos del cliente.
- La dimensión de calidad puede comprender evaluaciones de defectos simples o indicadores más sofisticados tales como el índice de rendimiento de la primera pasada, que registra el número de ítem que pasaron a través de un proceso sin ninguna reelaboración o error.
- La dimensión productiva refleja las capacidades del empleado, eficacia y motivación, especialmente la forma como se evidencian en la producción por persona, por hora o por día (Rojas, Correa, & Gutierrez, 2012).

Menciona Amat, Banchieri, & Campa (2016) que 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. Los indicadores en esta perspectiva se centran en aquellos procesos que impactan directamente en la satisfacción de las necesidades del consumidor y en el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

Cuadro 2. 4. Indicadores de la perspectiva de los procesos internos

Indicador	Descripción
Innovación	Cantidad relativa de nuevos productos o servicios ofrecidos.
Abastecimiento	Numero de roturas de stocks, por faltas de producto en tienda
Marca propia	Proporción de los productos vendidos que son de producción propia y con visibilidad (marca) propia
Reclamaciones solucionadas	Es la razón entre la cantidad de reclamos recibidos y resueltos sobre la cantidad de reclamos recibidos en un periodo determinado
Insumos propios	Proporción de los insumos que son provistos por empresas del grupo (energía, combustibles, materias primas, etc.)
Operaciones	Cantidad de operaciones realizadas por cada canal de venta
Rotación de existencias	Indica los días promedio de existencias de que se dispone en las tiendas.
Calidad de los productos	Indica la proporción de productos retirados de la venta o no exhibidos por problemas de calidad o de caducidad

Fuente: Amat, Banchieri, & Campa (2016)

2.3.2.4. PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

(Rojas, Correa, & Gutierrez, 2012) La innovación el aprendizaje incluyen tres dimensiones primarias: innovación del mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales.

- La primera registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios, las compañías con gran cantidad d productos fijan objetivos en tomo al porcentaje del total de las ventas generadas.
- Las evaluaciones del aprendizaje y mejora operacional continua, registran los índices obtenidos por las personas y las organizaciones.
- Los activos intelectuales se encuentran entre los recursos más valioso e intangibles de cualquier organización.

Amat, Banchieri, & Campa (2016) Identifica aquellos procesos vinculados a las personas, sistemas y procedimientos que la organización no solo no puede descuidar, sino que debe fomentar para crecer, mejorar y ser rentable en el largo plazo.

Cuadro 2.5. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcional

Indicador	Descripción
Rotación de empleados	Antigüedad promedio de la plantilla
Productividad	Indica la facturación por empleo
Salario promedio de los empleados	Calculo del coste promedio por empleado, comparable con el salario medio en el sector
Rotación de empleados	Número de empleados que han marchado de la empresa en un ejercicio, en relación al total plantilla
Fidelidad de empleados	Antigüedad media de los empleados
Satisfacción del personal	Muestra en una escala determinada el grado de satisfacción del personal obtenido de una encuesta periódica de clima laboral
Porcentaje de sugerencias implementadas	Cantidad de sugerencias realizadas por el personal que la organización decidió implementar sobre la cantidad total de sugerencias realizadas
Inversión en sistemas de información	Proporción de las ventas que se invierte en los sistemas de la organización

Fuente: Amat, Banchieri, & Campa (2016)

En función de las teorías establecidas las autoras concluyen que cada perspectiva tiene una función esencial dentro de la planificación estratégica, ya que estas permiten tener una visión panorámica de las funciones que mantiene

los clientes externos e internos dentro de la organización, además esta se fusiona con los objetivos estratégicos de la organización alineándolos al desarrollo continuo de la misión y visión organizacional, este califica en función de la prioridad que los directivos se plantean calificar cada perspectiva.

2.4. SERVICIO DE DECORACIÓN

Siguiendo este enfoque, el valor percibido es entendido como una evaluación cognitiva, meramente económica y racional, donde el consumidor aprecia determinados atributos de la oferta y del establecimiento por ser útiles para alcanzar algún fin determinado. Es el caso de la calidad del producto, el surtido del establecimiento, o la eficiencia en el servicio (Iniesta, Sanchez, & Swinnen, 2013).

Los usuarios o consumidores prefieren un producto con base en una evaluación de los atributos que valoran y que se manifiestan de distintas maneras, ya sea en aspectos estéticos, funcionales, de precio o bien de otro tipo, como puede ser el criterio de sustentabilidad o de cierta identidad cultural (Rodríguez, 2015).

Analizando lo anterior expuesto las autoras determinan que el servicio de decoración en la actualidad es un uso cotidiano ya que se genera la necesidad de mantener y ordenar de forma especial los hogares de los consumidos, sin embargo la alza de precios y el crecimiento exponencial de productos sustitutos ha generado que muchas de estas empresas decidan salir del mercado laboral, es por este motivo que a continuación el cuadro 2.6 se ilustran las escalas de estadísticas en el sector de recreación y en la manufactura de Instituto Nacional demostrando así el crecimiento que han tenido las micro empresas en los últimos 4 años, determinando así que este no ha tenido un mayor impulso de crecimiento, por otra parte las Pymes demuestra que este sector se encuentra en decadencia.

Cuadro 2.6. Servicio de decoración

	2010			2014		
	Micro	Pymes	Grandes	Micro	Pymes	Grandes
Manufactura	11,21	35,93	100,00	10,48	30,66	100,00
Construcción	20,05	76,06	100,00	19,37	58,88	100,00
Alojamiento y comidas	35,15	80,19	100,00	29,80	75,27	100,00
Información y comunicación	8,31	24,31	100,00	8,76	26,67	100,00
Inmobiliarias	6,20	24,46	100,00	9,02	30,10	100,00
Actividades profesionales	18,30	59,78	100,00	20,97	65,64	100,00
Recreación	12,13	52,61	100,00	12,99	49,80	100,00
Total	12,23	38,18	100,00	11,43	33,92	100,00

Fuente: Rodríguez (2015)

Entre 2000 y 2014, las brechas productivas entre MIPYMES y grandes empresas aumentaron en el agregado de la economía. Sin embargo, en las actividades inmobiliarias, profesionales y de comunicación se nota una reducción de las brechas en dicho periodo. En las demás industrias, las brechas aumentan. Mientras en 2010 un trabajador de una pyme de la construcción producía el 76.1 % de uno de la gran empresa constructora, en 2014 esta relación se redujo al 58.9 %. Algo similar, aunque en menor escala ocurre en las actividades de alojamiento y comida, así como en el sector de recreación y en la manufactura (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Por el análisis del contexto ecuatoriano, dada la limitación de información se analizarán las siguientes dimensiones asociadas a la productividad: tamaño de la empresa, especialización sectorial, intensidad de capital, eficiente técnica y capital humano. Si bien en la literatura también se incluye más variables, como antigüedad de la firma, propiedad extranjera e innovación, esta información no está disponible para Ecuador.

2.4.1. RESEÑA HISTORICA DE DECORCASA Cía. LTDA.

DECORCASA, Cía., LTDA. Inicio sus actividades en 1985 como un modesto negocio personal, sin nombre, que vendía revestimientos cerámicos de la marca italpisos en un local situado entre la avenida 7 y la calle 12 de la ciudad de Manta. Luego de corto tiempo se trasladó a su local propio donde funciona ahora, ubicado entre la avenida 3 y la calle 17.

El 2 de mayo de 1991, después de realizar la primera ampliación de sus instalaciones, el negocio paso a constituirse jurídicamente en la compañía materiales para decoración "DECORCASA Cía. LTDA.", oportunidad propicia para que fabricantes de prestigio internacional la consideren como uno de sus representantes en esta zona del país.

Su vocación de comercialización acabados para la construcción que estén acorde con las tendencias cambiantes del mercado, lo exige mayor responsabilidad con sus clientes y siempre encuentra modos de cumplirles, aun en situaciones extremas provocadas por terceros.

El impulso de sus clientes, la valiosa colaboración del personal que nos acompaña, y el apoyo familiar, han contribuido para que DECORCASA. Cía. Ltda. Se posicione como una empresa auténticamente manabita.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se desarrolló en el cantón Manta de la provincia de Manabí-Ecuador, localidad donde se sitúa la empresa DECORCASA CIA. LTDA.



Figura 3. 1. Instalaciones DECORCASA CIA. LTDA.
Fuente: GOOGLE MAPS

3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se ejecutó durante nueve meses a partir de su aprobación, tiempo en el cual se desarrollaron las actividades correspondientes a los objetivos planteados.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

- Metodología de control de gestión
- Alineación de resultados con los objetivos estratégicos
- Indicadores de control de gestión

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de este proceso de investigación se tomaron en cuenta la investigación bibliográfica e investigación de campo. Además, se aplicó la investigación descriptiva y exploratoria.

3.4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Aquí es donde se observa o se pregunta y se registra, describiendo el fenómeno sin introducir modificaciones. Estas son preguntas de rigor donde se lo va a realizar y que observaciones se tienen de este tema (Rojas M. , 2015).

La utilización de la investigación descriptiva permitió conocer la información de forma detallada de las principales características del problema, además se dio paso para conocer con mayor profundidad los procesos de trabajo que maneja la empresa, además esta investigación exhibo de forma clara la información requerida para el cumplimiento de este proyecto.

3.4.2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Es una búsqueda de información con el propósito de formular problemas e hipótesis para una investigación de carácter explicativo. Estos estudios exploratorios, tienen como objetivo "la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis" (Nicomedes, 2018).

La investigación exploratoria se realizó para conocer el contexto sobre el tema que fue objeto de estudio, su objetivo es encontrar todas las pruebas relacionadas con el fenómeno del que no se tiene ningún conocimiento y aumentar la posibilidad de realizar una investigación completa.

3.4.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Aponte, Betancourt, Fernando, & Gómez (2014), mencionan que la investigación bibliográfica se encarga del estudio de un problema de forma más ampliada y profunda del conocimiento de su naturaleza, con apoyo de trabajos previos, informativos y datos divulgados por medios impresos.

La utilización de la investigación bibliográfica permitió conocer de manera indispensable información que ha sido divulgada por otros autores, con la finalidad de dar sustento, acumulando una serie de información teórica encontrada en fuentes tales como libros, artículos científicos, revistas, sitios web entre otros.

3.4.4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Jarvelin & Vakkari (1990); citado por (Martínez & Solís, 2013), establecen que el análisis de la investigación científica en el campo, permitirá una comprensión de lo que será la investigación en el terreno informacional y de cómo puede evolucionar en el futuro.

El manejo de la investigación de campo dentro del proceso de investigación ayudo a conocer la información real de las funciones que presenta actualmente la empresa DECORCASA CIA. LTDA, y de esta forma conocer a ciencia cierta las necesidades que lograron ser corregidas con la estructuración del diseño metodológico.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para el cumplimiento de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas previamente seleccionadas para cumplir con el desarrollo de la misa:

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias. Pero basar en esto que desde unos hechos concretos se puede llegar a establecer una teoría general, sería tanto como admitir que no pueden darse hechos distintivos (Cegarra, 2014).

El método inductivo permitió determinar los hechos particulares dentro de la empresa DECORCASA CIA. LTDA, con la finalidad de detectar las falencias que generan una mala gestión administrativa dentro de la metodología que utiliza actualmente la empresa; además ayudo a conocer de primera mano cuales won las incidencias que generan los mayores problemas al momento de la toma de decisiones.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Para Cegarra (2014), "el método deductivo es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas" p. 82

Dentro de la realización del proyecto se utilizó el método deductivo para determinar cuál es la problemática o las causas que están afectando la perspectiva financiera de la empresa, además este permitió dar un análisis de forma pragmática d las hipótesis realizadas con la finalidad de poder determinar cuáles con las diferentes posibles soluciones al problema.

3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en articular (Ruiz, 2006, pág. 72).

Dentro de la investigación se dio el uso de método analítico para determinar a través de la observación cuales son las falencias existentes en la empresa, y así obtener una opción acertada de la problemática y qué efectos tendrá esta además de determinar cuáles son los pasos que se deben seguir para dar solución a esto.

3.5.4. MÉTODO ESTADÍSTICO

Felix (2017), establece que "los métodos basados en procedimientos estadísticos siguen teniendo una importancia y precisión notable, sin embargo. Parece deseable completar y mejorar las limitaciones de los modelos de previsión asociados a la ciencia econométrica aunándolos con el uso de técnicas de predicción subjetivas" p. 31.54

El método estadístico se empleó dentro de la investigación para conocer de forma sistemática la serie de datos cuantitativo que genera la empresa, por lo que se requirió determinar una herramienta que genere un conteo y una distribución de los datos obtenidos estadísticamente para definir así los

elementos de muestreo que fueron utilizados en la realización de esta investigación.

3.5.5. MÉTODO DE EXPERTOS

El método de expertos alude Gil & Pascual (2012), puede utilizarse de una manera más flexible dentro de un proceso dinámico de cambio, retroalimentación y toma de decisiones a lo largo de la elaboración del cuestionario, que enriquezca la confección del mismo con el objetivo de garantizar una mayor validez de contenido.

Dentro de la investigación se utilizó el método de expertos ya que este permitió formular diversos indicadores imperiosos que se establecieron en el cuadro de mando integral, además este dio paso para conocer diferentes teorías hacia la aplicación variables dentro de la metodología de control de gestión empresarial.

3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la realización de esta investigación se llevaron a cabo varias técnicas de recopilación de información, las cuales permitieron tener datos específicos y verídicos del problema a resolver.

3.6.1. OBSERVACIÓN

Para Pulido (2015), "la observación es uno de los procedimientos que permite la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente como se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural".

Dentro de la investigación se utilizó la observación directa en la empresa DECORCASA CIA. LTDA, con la finalidad de detectar las posibles variables que afectan de forma interna el funcionamiento de todos los indicadores internos de la empresa, además dio una evaluación inmediata de los indicadores que estaban fallando y ocasionando una descoordinación dentro de la misma.

3.6.2. ENTREVISTA

Ruiz (2014), concreta que "La entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el asignado de generar preguntas, con la finalidad de obtener cierta información".

Se realizó una entrevista a los directivos y administradores de la empresa DECORCASA CIA. LTDA que permitió recolectar toda la información de mayor relevancia e importancia dando a conocer cuáles son las funciones que se manejan dentro del área financiera generando así datos en relación con el tema de estudio.

3.6.3. ENCUESTA

Para el Centro de Investigación Sociológicas (2016), "una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede".

Se desarrolló una serie de preguntas que permitieron proporcionar información a la investigación, con la finalidad de dar a conocer que piensan los trabajadores de la empresa acerca del funcionamiento de todos los indicadores internos y si tienen conocimiento de la manera en que se lleva el proceso del control de las actividades de la empresa.

3.6.4. DELPHI

La técnica de consenso Delphi es un método prospectivo que consiste en llegar a consenso entre panelistas expertos, por medio de iteraciones o rondas repetidas (usualmente vía de correo electrónico) de opiniones anónimas acerca de planteamientos propuestos por el moderador del grupo (Fuentes , Salinas, & Vio, 2016).

La utilización de la técnica del Delphi ayudo a establecer las diversas opiniones brindadas por los expertos evaluadores, permitiendo generar una estructuración del cuadro de mando integral de forma ideal, apegándose a las

necesidades empresariales y guiando los indicadores comprensión directa de la gestión de control de la empresa DECORCASA CIA. LTDA.

3.6.5. SEMÁFORO

Consiste en ubicar las percepciones negativas dentro del color rojo; la positivas, en color verde; y las potencialmente alarmantes, por su posible negatividad en el amarillo. Los criterios son sistemáticos conceptuales. Este permite al cliente activar de forma inmediata un plan de comunicación de crisis (Pescador, 2013).

La técnica del semáforo permitió medir y reflejar mediante un valor, cuál era el estado actual de las perspectivas de la empresa DECORCASA CIA. LTDA, dando a conocer así el estado de interés de cada variable en cuestión, este se ejecutó colocando un color en cada medida realizada.

3.7. HERRAMIENTAS

Para realizar esta investigación las herramientas que se empleara en desarrollo de la investigación serán:

3.7.1. FICHA DE OBSERVACIÓN

Este es un instrumento que permite organizar el material que es necesario citar o transcribir en el desarrollo de la investigación (Ruiz, 2014).

La ficha de observación se utilizó con el fin de organizar la información recolectada por las autoras de la investigación, también sirve para generar una investigación más profunda, determinando así la historia empresarial y sus actividades recurrentes.

3.7.2. GUÍA DE LA ENTREVISTA

La guía de la entrevista es un instrumento que permite recoger la información requerida para responder a las preguntas iniciales y contiene los temas y subtemas que deben considerarse (Atencio, Gouveia, & Lozada, 2011).

Esta herramienta fue utilizada después de haber efectuado la entrevista a los directivos de la empresa, con la finalidad de esclarecer las dudas y mantener en orden de las ideas necesarias para la investigación.

3.7.3. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

Según Moreira (2015), es un instrumento compuesto por una serie de preguntas cuya función es obtener datos sobre un fenómeno social, sin embargo, esta es una conversación entre una entrevistadora y varios encuestados.

El cuestionario como herramienta permitido conocer información de un cierto número de personas con relación a la investigación generada, fue ejecutado en el personal de la empresa, para determinar si conocen los indicadores de gestión que la empresa mantiene actualmente, además este ayudo a determinar si la metodología de control es pertinente para todas las actividades.

3.7.4. SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA

Diseño por color es de los elementos visuales que producen más impacto visual y es uno de los grandes responsables de la generación de climas para los mensajes que se buscan transmitir, utilizar colores en diseño supone una intención de comunicación o de expresión. A pesar de esto las autoras (Lavrero & Veirano, 2015) invitan a pensar el color como un elemento más de sistema gráfico, en pie de igualdad con las formas, las imágenes y los signos, sean tipográficos o icónicos.

En concordancia con los autores anteriormente citados se coincide que el color es una de las herramientas más importante que utiliza el diseñador para dar forma y sentido a los mensajes que construye, además es un gran portador de expresión y significados simbólicos es capaz de sensibilizar atraer, iluminar, alegrar e identificar en múltiples ocasiones dominar estas capacidades resulta una tarea fundamental para el diseñador de comunicación visual.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados se establecieron las siguientes, fases, etapas y actividades, las cuales detallan el procedimiento de la investigación.

FASE I. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DECORCASA CÍA, LTDA. PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS QUE SE PRESENTAN EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- Caracterizar la empresa objeto de estudio.
- Realizar un análisis actual de la empresa DECORCASA Cía. LTDA, para determinar falencias existentes en los procesos internos de la organización.
- Revisión de la planificación estratégica de la empresa DECORCASA Cía. LTDA.
- Establecer el estado actual del control de los procesos internos de la empresa

Para caracterizar la empresa objeto de estudio se efectuó la revisión documental de la empresa, después de realizar un diagnóstico situacional de la gestión estratégica de la empresa donde se requerirá conocer cuáles son los proceso internos de la misma, en ello se ejecutó la entrevista al directivo de la organización, además un cuestionario a los empleados y se finalizar con una ficha de la observación realizada por las investigadoras, con la finalidad de efectuar un análisis que perite conocer las falencias y errores que se presentan comúnmente en la organización. Por otra parte, se logró definir los tipos de metodologías que fueron utilizadas según las necesidades que se dieron a conocer en el trascurso de la investigación, esto se lo realizo con la intención de dar paso a la estructuración de una metodología acorde a las necesidades de la empresa DECORCASA Cía. LTDA

FASE II. DESARROLLAR LA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN AJUSTADO A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA DECORCASA CÍA, LTDA.

- Revisar las diferentes metodologías y el estudio de sus aspectos invariantes y sus diferencias
- Elaboración del mapa estratégico.
- Determinación de los indicadores para cada perspectiva del CMI.
- Estructurar el cuadro de mando integral para la empresa DECORCASA Cía. Ltda.

Para la ejecución de la segunda fase se realizó la revisión de las diferentes metodologías existentes para el control de gestión, conociendo sus aspectos invariantes y las diferencias entre cada una, a partir de esto se elaboró el mapa estratégico el cual permitió tener una macro visión de las estrategias de la empresa DECORCASA CIA. LTDA determinando de esta forma que acciones seguir ante el cuadro de mando integral de la empresa, estableciendo así los indicadores más relevantes en la investigación, además se dio a conocer la determinación de los indicadores por perspectivas que fueron utilizados dentro de la planificación estratégica, realizando como última actividad la estructuración del cuadro de mando que fue utilizado según las necesidades de la empresa.

FASE III. DETERMINAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO INSTITUCIONALES.

- Establecimiento de patrones de comparación para cada indicador.
- Estructuración del mecanismo de control visual (responde a los colores del semáforo) y temporal.

En correspondencia del cumplimiento de la última fase se generó la ejecución de los patrones de comparación que se dieron a partir de la evaluación de los principales factores que incurren en las falencias de los procesos, además la estructuración del mecanismo del control visual se realizara mediante la herramienta del semáforo para generar así un cuadro de mando integral que se

alinea a los objetivos estratégicos de la empresa y por último la aplicación de esta herramienta la cual permitió conocer el grado de satisfacción de los objetivos estratégicos con el cumplimiento de los mismos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se abre paso a la exposición de los resultados obtenidos a partir de la evolución de las fases definida en el capítulo anterior de la metodología de la investigación planteada.

FASE I. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DECORCASA CÍA. LTDA, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS QUE SE PRESENTAN EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Actividad 1. Caracterizar la empresa objeto de estudio

Para realizar la caracterización de la empresa DECORCADA Cía., LTDA., se desarrolló la búsqueda de información mediante revistas científicas para determinar, se procedió a realizar la caracterización de la empresa teniendo en cuenta el sistema de variables con el objeto de obtener la información real de los sistemas y procesos de la empresa en cuestión.

Para (Hernández, Marqués, Medina, Negrín, & Nogueira, 2014) los procesos productivos se consideran la base operativa de las organización es y su papel preponderante se atribuyen, en parte, a la necesidad de alinear los resultados organizacionales a las exigencias y expectativas de los clientes.

A partir de esto las autoras consideran que es de gran relevancia la implementación de algunas del sistema de variables citadas por los anteriores autores para determinar la caracterización de la empresa, en consecuencia, de esto se establece un cuadro informativo para conocer la información real de la empresa DECORCADA Cía., LTDA.

Cuadro 4. 1. Variables de caracterización de la empresa DECORCASA Cía. LTDA.

VARIABLES	CARACTERIZACIÓN
Límite y frontera	La empresa DECORCASA se define como compañía la responsabilidad limitada, ubicada en la ciudad de Manta situado entre la av. 3 y la calle 17, inicio sus actividades en el año de 1985 como un modesto negocio personal, que vendía revestimientos cerámicos de la marca italpisos.
Medio o entorno	<p>Principales proveedores: empresas mayoristas dedicadas a la decoración de hogares tales como: Graiman, Porcelanix, Grifine, Ssw, Romagna, Franz Viegener, Edesa, Briggs, Teka, Rialto, Avalon Artepiso, Rubi.</p> <p>Principales clientes: potenciales consumidores, decoradores de interiores, diseñadores, arquitectos y población en general.</p>
Análisis estratégico	Visión: "para el 2025, posicionarnos como empresa de decoración en acabados para el hogar, empresas y oficinas en la provincia de Manabí, mediante un incremento del 15% anual de la cartera de clientes, con la más moderna tecnología y tendencias del mercado de la mano"
Procesos	<p>Los principales procesos de la empresa son: prestación de servicio, el asesoramiento directo referente a las necesidades de los consumidores además de los procesos internos, que se presentan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión administrativa ➤ Talento humano ➤ Financiero ➤ Venta (atención al cliente) ➤ Compras ➤ Logística (gestión de inventario) ➤ Distribución de mercadería (entrega al cliente)
Cartera de servicio	Instalaciones sanitarias, remodelación e implementación de pisos y paredes, comodidad para las personas con capacidades especiales, repuestos y decoración de interiores.

Transformación/ Actividad	La transformación se realiza a través de la presentación de servicios y la asesoría brindada por las personas de forma directa a sus clientes y por medio de modificaciones a los lugares requeridos.
Recursos del sistema	Materiales de decoración de interiores, tales como: pisos, baños, itaipisos, duchas cocinas etc.
Resultado	Hogares, oficinas, departamentos, colegios, universidades, lugares públicos decorados y con la mejor presentación.

Fuente: Las autoras del proyecto en referencia con (Hernández A., Marques, Medina, Negrin, & Nogueira, 2014).

Actividad 2. Realizar un análisis actual de la empresa DECORCASA Cía. LTDA, para determinar falencias existentes en los procesos internos de la organización.

Para conocer el estado actual de las empresa DECORCASA Cía. LTDA, se lleva a cabo la entrevista al gerente propietario, con la finalidad de obtener la mayor información posible sobre el control actual que mantiene dentro de la empresa; por otra parte se aplicó a los trabajadores de la empresa el cuestionario con el interés de determinar qué grado de conocimiento que mantienen actualmente acerca de la planificación y el control, por lo consiguiente las autoras de la investigación estructuraron una ficha de observación divulgada por diferentes autores para establecer desde sus punto de vista como labora la empresa y si mantiene un control adecuado para la misma.

➤ ENTREVISTA

La entrevista efectuada al gerente propietario de la empresa, permitió generar una pauta de la realidad que se manifiesta dentro de la empresa desde el punto de vista ejecutivo, contrastando el ambiente organizacional que se mantiene de forma directa hacia los empleados y los procesos de venta y distribución. Las respuestas a la entrevista formalizada al gerente propietario se presentan en el anexo 1; dando paso a un análisis concreto de las respuestas obtenidas en la entrevista que fue ejecutada, la cual se presenta a continuación:

La entrevista fue aplicada al gerente propietario de la empresa DECORCASA Cía. LTDA. permitiendo así obtener mayor conocimiento acerca del control de gestión existente, en la actualidad tiene 34 años dentro del mercado de decoración de interiores y exteriores, cuenta con una planificación estratégica de 5 años que está vigente en el año 2017 hasta el año 2022 permitiendo conocer su misión, visión, objetivos estratégicos y procesos internos de la empresa, facilitando el proceso de conocimiento hacia los resultados internos de la empresa, facilitando el proceso de conocimiento hacia los resultados que se desean obtener, por otra parte, la empresa cuenta con capacitaciones anuales y presentaciones de nuevas ideas semestralmente esto lo promueve su gerente propietario con la finalidad de fomentar la integración entre su personal y así se logre un ambiente laboral idóneo.

De esta forma el gerente dio a conocer que existe una creciente inserción de microempresarios que se dedican a la venta de productos similares de la decoración de hogares sin embargo el no conoce a toda su competencia en general, se focaliza en sus competidores, o, competencias de mayor renombre o aquellos que mantienen una amplia gama de productos en este mercado. Es así que tiene abierto un amplio abanico de clientes que recurrentemente compran productos al mayor, y que, sus principales compradores son arquitectos y decoradores de interiores tanto locales como de otros lugares, lo que permite que su cartera de clientes anualmente tenga un crecimiento del 2% considerando que sus productores son de calidad.

Además comento que la empresa DECORCASA cuenta a través de la planificación estratégica, con los procesos internos definidos y la distribución de las labores de sus trabajadores según su perfil laboral, de esta misma forma la mayor parte de su personal tiene conocimiento del plan estratégico y las funciones de los procesos internos establecidos, a partir de aquí el gerente confirmo que la empresa no cuenta con un sistema de control de gestión para realizar la verificación de sus resultados, pero si mantiene una verificación de los resultados la cual realiza trimestralmente, semestralmente y anualmente a través de la revisión de los documentos financieros, económicos y contables, esta revisión la realiza el contador y el área administrativa de la empresa, así

mismo establecido que la empresa logro tener el año 2018 un incremento del 2% en la cartera de clientes cumplimiento así el objetivo estratégico anual del crecimiento de clientes, por otra estableció que en este mismo año, la empresa solo tuvo un aumento en rentabilidad de 8%, 2% menos de lo establecido en el objetivo estratégico, de esta manera afirma que no es un mal resultado, pero no descarta la idea de que este año logren llegar a ese objetivo ya planteado, además afirmo, que los resultados obtenidos logran ser favorables y bien recibidos, además afirmo, que los resultados obtenidos logran ser favorables y bien recibidos por la empresa y la economía; por otra parte el establece que los indicadores que utiliza para medir los resultados lo hacen a través de los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico de la empresa.

➤ **CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

Para la aplicación del cuestionario fue necesario definir la población estadística a la cual se le aplicaría el mismo, para ello se identificó una población de 22 trabajadores incluyendo el gerente propietario, considerándose que es una población lo suficiente pequeña, por lo que se aplicó la técnica de censo y no fue necesario determinar tamaño de muestra, el cuestionario aplicado se puede observar en el anexo 1.2.

ANÁLISIS ATAREÓ

Como parte de la investigación fue necesario realizar de manera inicial un análisis atareó con la finalidad de conocer los rangos de edades que prevalecen en la fuerza de trabajo de esta empresa. Se pudo determinar que el 41% de los trabajadores está en un rango de 26 a 35 años, el 23% está en el rango de 36 a 45 años mientras el 18% se encuentra en los rangos de 18 a 25 y de 46 y más años, lo que determinó que la empresa cuenta con una fuerza laboral joven, con plena capacidad de trabajo y potencialidades de superación, lo que se considera una fortaleza de la organización. En el grafico 4.1 se ilustra la distribución de los rangos de edades.

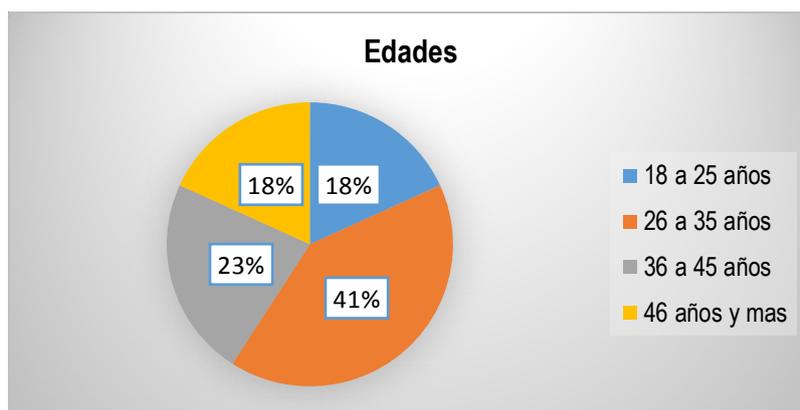


Gráfico 4. 1. Conocimiento de control de gestión
Fuente: Resultados de la encuesta

ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

P1. ¿Conoce la visión de la empresa?



Gráfico 4. 2. Conocimiento de la misión y visión
Fuente: Resultado de la encuesta

P2. ¿Conoce los objetivos de la empresa?



Gráfico 4. 3. Conocimiento de los objetivos.
Fuente: Resultado de la encuesta

El análisis referente al conocimiento sobre la planificación estratégica organizacional de la empresa que tienen los empleados permitió obtener un valor porcentual de un 77% de empleados que si conocen la misión y visión, lo que coincide con el conocimiento de los objetivos de la organización; mientras que las valoraciones negativas mostraron que tan solo un 5% y 18% de los encuestados no respondieron o no tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos empresariales, esto refuerza la necesidad permanente de que la gerencia de manera sistemática socialice los elementos que caracterizan la planificación estratégica de la empresa DECORCASA Cía. LTDA.

P3. ¿Qué significa para usted control de gestión?

Cuadro 4. 2. Conocimiento del control de gestión

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Administrar	6	27%
Estructurar	6	27%
Dirección eficiente	10	46%
Aplicación del reglamento	0	0%
Total respuestas	22	100%

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía. LTDA.

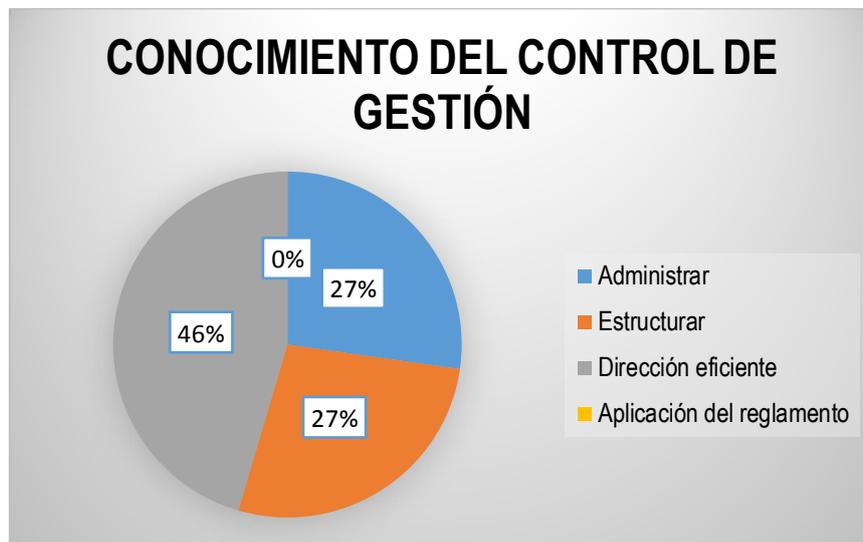


Gráfico 4. 4. Conocimiento del control de gestión

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía. LTDA.

El análisis de esta pregunta, muestra que los empleados de la empresa identifican el control de gestión en su gran mayoría con un 46% como el direccionamiento eficiente mientras que un 27% de ellos creen que administrar y estructurar son realmente el control de gestión, demostrando la dispersión de conocimientos dentro de la empresa, por otra parte la generalización de la idea es correcta ya que el control de gestión no solo se encarga de un direccionamiento eficiente si no que permite administrar y estructurar paso a paso el control general de toda empresa por lo que se puede establecer que en su gran mayoría tienen un conocimiento asertivo hacia el control de gestión.

P4. El área administrativa, regularmente realiza actividades tales como:

Cuadro 4. 3. Actividades del área administrativa.

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Jornada de integración	8	36%
Capacitaciones al personal	11	50%
Presentación de nuevas ideas	3	14%
Total respuestas	22	100%

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía., LTDA.

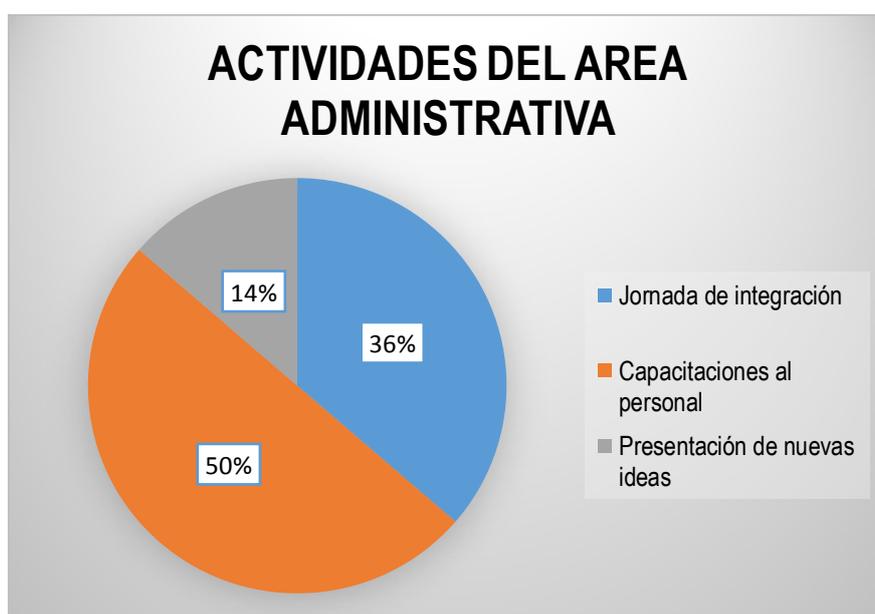


Gráfico 4. 5. Actividades del área administrativa

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía., LTDA.

En referencia a esta pregunta acerca de las actividades administrativas que se realizan en la empresa o la planificación y la ejecución de estas actividades por parte de su gerente propietario, se logró conocer que entre las primeras que se enlistan, se encuentra la capacitación al personal con un (50%) seguido de la presentación de la jornada de integración con un (36%) y presentación de nuevas ideas con un (14%). Es necesario puntualizar que la gerencia de manera sistemática realiza estas actividades para mejorar el desempeño organizacional sin olvidar que permite que sus empleados sean partícipes de la generación de nuevas ideas para el crecimiento de la empresa.

P5. ¿Considera usted que el control de gestión es importante en la empresa?

Cuadro 4. 4. Importancia del control de gestión.

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy Importante	16	73%
Importante	6	27%
Nada Importante	0	0%
Total respuestas	22	100%

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía., LTDA.

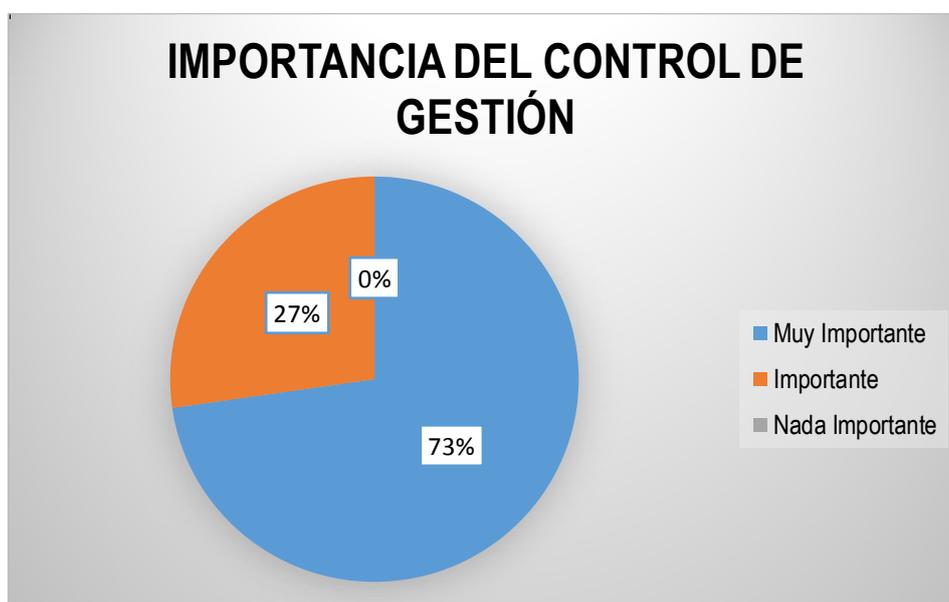


Gráfico 4. 6. Importancia del control de gestión.

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía., LTDA.

El análisis de esta pregunta se establece que para todo el personal, el control de gestión es importante, sin embargo para el (73%) de ellos es muy importante y solo un (27%) es importante, con lo que se logra visualizar la necesidad de implementar una metodología de control de gestión que se ajuste a las particularidades de la empresa DECORCASA de manera que se puedan establecer las pautas para determinar si los resultados obtenidos en un periodo determinado se corresponden con los objetivos planificados.

P6. ¿Conoce usted que procesos de verificación se llevan a cabo para el control de las actividades diarias?

Cuadro 4. 5. Conocimiento de los procesos de verificación.

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
SI	7	32%
NO	15	68%
Total respuestas	22	100%

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía., LTDA.

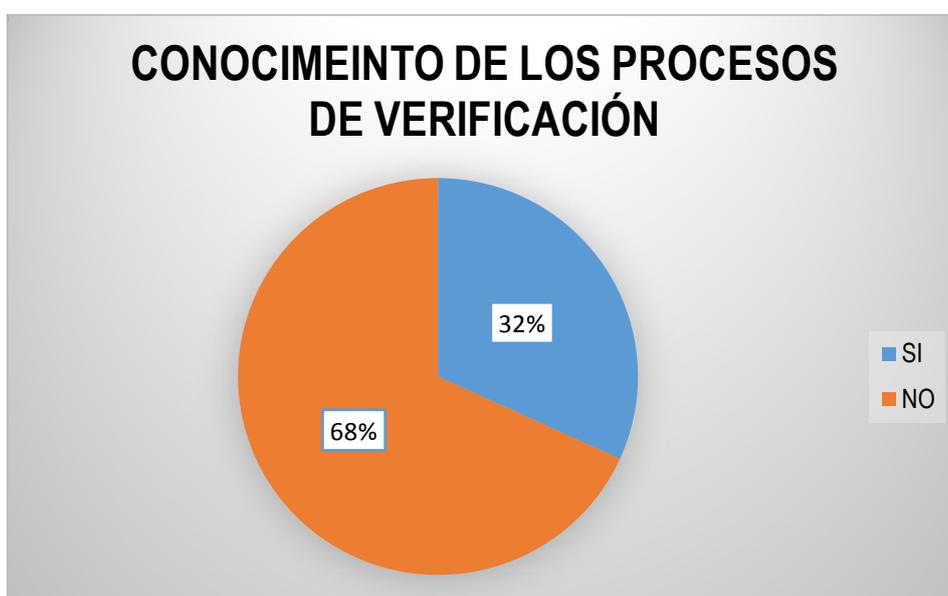


Gráfico 4. 7. Conocimiento de los procesos de verificación.

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía. LTDA.

El conocimiento de los procesos de verificación de las actividades diarias que tienen actualmente los empleados dentro de la empresa DECORCASA Cía., LTDA. Representa apenas un 32%, lo que permite visualizar que el 68% restante no tiene la mínima idea de que controles existen dentro de la empresa, por lo que no saben cómo estos se llevan a cabo, lo que evidencia la carencia de mecanismos de control de los resultados de las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos de la empresa.

P7. ¿Cuál es su percepción acerca de cómo se lleva a cabo los procesos administrativos, de gestión y control del personal de la empresa donde laboran?

Cuadro 4. 6. Percepción del control de los procesos administrativos

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Alto	4	18%
Medio	8	36%
Bajo	10	46%
Total respuestas	22	100%

Fuente: resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía. LTDA.

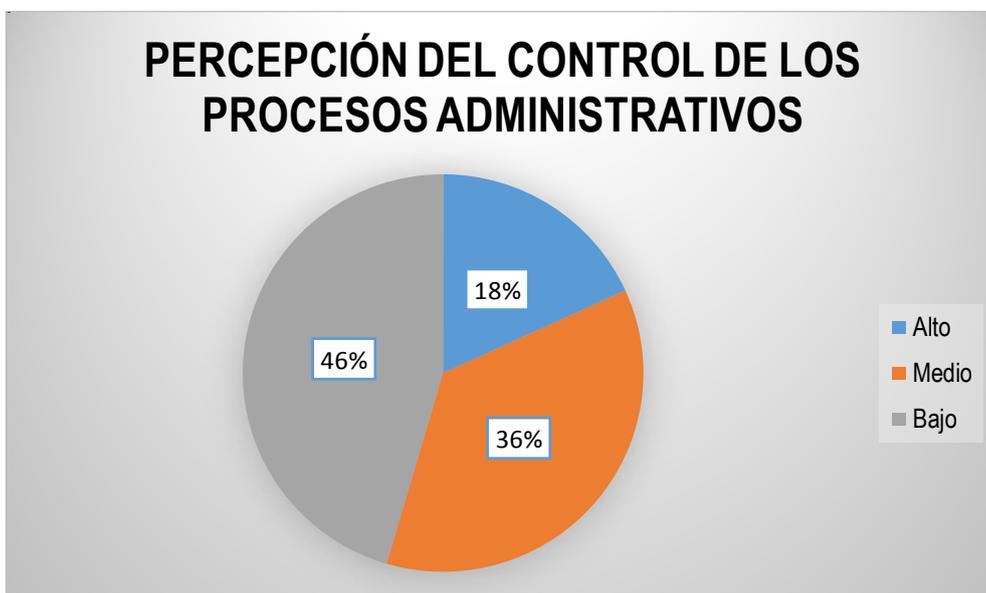


Gráfico 4. 8. Percepción del control de los procesos administrativos.

Fuente: resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía. LTDA.

El criterio del personal de la empresa DECORCASA CIA, LTDA, se manifiesta en un conocimiento alto del solo el 18% de los encuestados, un conocimiento medio con 36% y conocimiento bajo con el 46% lo que permite plantear la urgencia por parte de la gerencia de la empresa de realizar reuniones de socialización con los empleados de los procesos administrativos de gestión y control que se desarrollan en la organización.

P8. ¿Conoce usted el sistema de control que se lleva a cabo para medir los resultados de la empresa anualmente?

Cuadro 4. 7. Conocimiento del sistema de control y como se lleva acabo.

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Si	7	32%
No	15	68%
respuestas	22	100%

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía. LTDA.

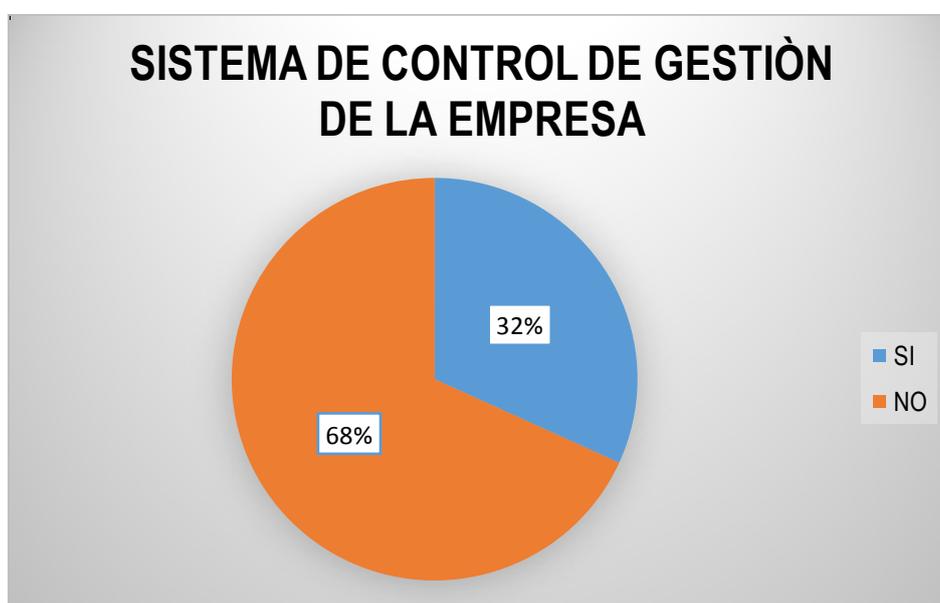


Gráfico 4. 9. Conocimiento del sistema de control y como se lleva acabo.

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía. LTDA.

Concluyendo con los valores obtenidos mediante la encuesta realizada al personal de la empresa DECORCASA Cía., LTDA, referente al conocimiento de la existencia del sistema de control de gestión dentro en la empresa donde ellos laboran, se determinó mediante la tabulación de los resultados que un 68% no tienen conocimiento si existe o no un sistema de control de gestión, mientras que se adquirió un porcentaje de apenas un 32% del personal, que si conoce acerca de los diversos controles de gestión de la empresa, aportando que la misma no cuenta con un sistema de control de gestión para la identificación de sus resultados, lo cual no es favorable para la empresa.

➤ FICHA DE OBSERVACIÓN

La observación efectuada por las autoras de la investigación permitió plasmar un análisis de la situación actual de la gestión y el control que mantiene la empresa en todas sus áreas; para ellos se elaboró una ficha de observación que se tomó como referencia de los autores (Acosta & Daza, 2018) la cual se muestra en el anexo 1.3

Las autoras determinaron además otros aspectos que debían ser observados como la funcionalidad de los trabajadores al momento de realizar sus actividades y determinar de qué manera se realiza el control de los resultados de sus funciones.

La ficha de observación se aplicó a 10 puestos de trabajo. A continuación, se muestran los porcentajes obtenidos.

Cuadro 4. 8. Datos fichas de observación del personal DECORCASA Cía. LTDA.

Categoría	Descripción	SI	NO
1	Cumplimiento del horario de trabajo	10	0
		100%	0%
2	Correspondencia de las funciones del puesto con el perfil ocupacional	6	4
		60%	40%
3	Conocimiento del control de gestión de la empresa	2	8
		20%	80%
4	Conocimiento del plan estratégico de la empresa	7	3
		70%	30%
5	Clientes	7	3
		70%	30%
6	Liderazgo	10	0
		100%	0%
7	Conocimiento y aprendizaje	10	0
		100%	0%

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empleados de DECORCASA Cía. LTDA.

Cumplimiento de horario.-Se detecta el cumplimiento del 100% en los horarios de trabajos, resultado del sistema de control implementado por los directivos, a través de un sistema biométrico de huellas digitales, en el cual se identifica, si el personal registro su jornada de trabajo, el tiempo de retraso en el cual incurren, los horarios de ingreso y salida de las instalaciones, proporcionando información fiable y precisa para la toma de acciones correctivas de ser necesario (Acosta y Daza 2018).

Correspondencia de las funciones del puesto con el perfil ocupacional. -

No se tienen diseñados los perfiles de puesto, lo cual puede incurrir en problemas con la cadena de mando, tales como: las responsabilidades, límites, flujo de información. Se pudo observar que el 40% del personal estudiado no realiza funciones correspondientes a su perfil ocupacional lo que trae como consecuencia dificultades en el desempeño laboral (Acosta y Daza 2018).

Conocimiento del control de gestión en la empresa:-

El conocimiento del control de gestión dentro de la organización es bajo, tan solo un 20% de los trabajadores de la empresa tiene conocimiento verídico de que es el control de gestión, de sus funcionalidad e importancia dentro de una empresa, por este motivo se establece que la mayor parte del personal incurre en la deficiencia de ese motivo se establece que la mayor parte del personal incurre en la deficiencia de sus labores, ya que no tienen un modelo de seguimiento a sus actividades ni una forma estable de medir los resultados de sus diversos trabajos, lo que trae como consecuencia una mala atención al cliente, retraso en las entregas de los productos y falsas expectativas de sus labores diarias.

Conocimiento del control del plan estratégico de la empresa:-

El 70% de los empleados tiene conocimiento del plan estratégico actual que está vigente en la empresa, por lo que solo un 30% no sabe o conoce menos de este, lo que genera una mala información hacia el personal que no tiene esta información, por otra parte los trabajadores que no conocen este plan son las nuevas personas que han ingresado, ya que la empresa una vez al año les presenta este plan y las nuevas ideas a todos sus trabajadores.

Cliente:-

En el proceso de observación se determinó que en gran parte los clientes logran satisfacer sus necesidades al llegar a adquirir un nuevo producto sin ningún inconveniente, pero aun así se identificó un 30% de clientes insatisfechos que no lograron completar su compra, ya que sus expectativas fueron mayores a las percepciones que los trabajadores transmitieron en medio de la compra o la adquisición de ese producto afectando la calidad de la empresa y evitando la compra o el regreso de ese cliente.

Liderazgo:- En cuanto al liderazgo de los directivos hacia sus colaboradores presenta un 100% de satisfacción, el gerente de la organización, procura mantener buenas relaciones con sus colaboradores, está pendiente del trabajo desempeñado y toma medidas correctivas inmediatas dada la interacción generada con el personal; sin embargo en el caso del personal directivo, se requiere un mejor preparación en el uso de herramientas de mando que les otorguen mayor seguridad, para tomar decisiones acertadas, contribuyendo al mismo tiempo al empoderamiento del personal (Acosta y Daza 2018).

Conocimiento y aprendizaje: - En este punto la observación se direccionó hacia el conocimiento que demostraban los trabajadores de la empresa al momento de efectuar la función que se les ha establecido, demostrando que el 100% de ellos conocía lo que estaban realizando, además la empresa anualmente les provee capacitaciones para la actualización de sus conocimientos, además esta entrega a los nuevos trabajadores su plan estratégico y les permite demostrar sus ideas para la empresa.

Actividad 3. Revisión de la planificación estratégica de la empresa DECORCASA Cía. LTDA.

De acuerdo con (Thompson, Ganble, Peteraf, & Strickland, 2012) la declaración de la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: "quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí", ya que la declaración de la misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la empresa su propia identidad lo cual en concordancia con la empresa.

"Somos una empresa dedicada a la venta de materiales para acabados de construcción y decoración en interiores y exteriores del hogar u oficinas; contamos con un equipo de asesores capaces de atender los requerimientos de los clientes con experiencia, celeridad y eficiencia garantizando la comercialización de productos respaldados con garantía y calidad, ajustados a las necesidades cambiantes del mercado".

Para Fred (2013), la declaración de la visión es el motivador principal de la empresa, esta se transcribe a través del reflejo de los visones personales de cada directivo o trabajador de la empresa. Por lo tanto, la visión actualmente declarada en la empresa DECORCASA Cía. LTDA, fue modificada por el plan estratégico nuevo que se implementó dentro de la empresa, apagándose directamente a lo antes mencionado por el autor, para así demostrar con claridad lo que la empresa quiere llegar hacer.

“Para el 2025, posicionarnos como empresa de decoración en acabados para el hogar, empresas y oficinas en la provincia de Manabí, mediante un incremento del 15% de la cartera de clientes, con la más moderna tecnología y tendencias del mercado de la mano”

➤ **Análisis FODA**

Se identificaron los factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de la empresa. Ver cuadro 4.9

Cuadro 4. 9. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos de calidad y renombre. ➤ Posicionamiento en el mercado. ➤ Personal capacitado y con experiencia. ➤ Adaptación tecnológica y continúa a las nuevas tendencias de Diseño y Decoración. ➤ Crecimiento anual de la carrera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demanda creciente de productos de acabado de mayor calidad. ➤ Crecimiento en la inversión del sector de la construcción. ➤ Reactivación económica. ➤ Desastres naturales. ➤ Incremento de préstamos bancarios para futuros clientes.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presencia de personal con resistencia hacia el cambio. ➤ Retrasos en la entrega del producto al cliente generados por incumplimiento de los proveedores. ➤ Errores involuntarios en el procesamiento de la información por parte de los empleados. ➤ Errores producto de la falta de coordinación entre el área de bodega y despacho. ➤ Entrega tardía de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia directa. ➤ Publicidad engañosa de la competencia. ➤ Ingreso de nuevos competidores. ➤ Inestabilidad en el sector de la construcción. ➤ Inaccesibilidad a créditos monetarios.

Fuente: Gerencia DECORCASA Cía. LTDA.

Elaborado por: Autoras

Una vez identificadas cuales eran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, se estableció que por su cantidad numérica se podría realizar una matriz de impacto cruzado, por lo cual se procedió a elaborar el diagnóstico del ambiente interno y externo de la organización, permitiendo de esta manera identificar las estrategias de mayor relevancia con las que la empresa puede trabajar, para así mejorar su actividad económica y sus procesos de compra y venta, entre estas estrategias se encuentran aquellas direccionadas al precio, publicidad, tecnología, de diferenciación y proveedores, mismas que se detallan a continuación.

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

Para la realización de esta primera matriz se tomará en cuenta la escala de 5 valores, lo cual permite ampliar el rango de selección y a la vez es relativamente rápido completamiento.

Cuadro 4. 10. Análisis de valores en la matriz de impacto cruzado

	O₁ Demanda creciente de productos de acabado de mayor calidad.	O₂ Crecimiento en la inversión del sector de la construcción.	O₃ Reactivación económica	O₄ Desastres naturales.	O₅ Incremento de préstamos bancarios para futuros clientes	A₁ Competencia directa.	A₂ Publicidad engañosa de la competencia	A₃ Ingreso de nuevos competidores.	A₄ Inestabilidad en el sector de la construcción.	A₅ Inaccesibilidad a créditos monetarios.	Σ
F₁ Productos de calidad y renombre	5	4	2	5	1	1	4	3	5	1	31
F₂ Posicionamiento en el mercado	4	5	2	1	1	4	4	5	3	1	30
F₃ Personal capacitado y con experiencia	1	4	5	2	3	5	1	3	1	1	26
F₄ Adaptación tecnológica y continúa a las nuevas tendencias de Diseño y Decoración.	5	4	5	2	1	5	4	5	4	3	38
F₅ Crecimiento anual de la cartera de clientes	5	1	4	5	5	3	4	5	3	5	40

D₁ Presencia de personal con resistencia hacia el cambio.	1	2	1	3	1	4	2	3	1	1	19
D₂ Retrasos en la entrega del producto al cliente generados por incumplimiento de los proveedores.	1	3	1	5	1	5	2	4	4	1	27
D₃ Errores involuntarios en el procesamiento de la información por parte de los empleados.	2	4	2	3	2	5	4	4	2	1	29
D₄ Errores de producto de la falta de coordinación entre el área de bodega y despacho (transporte).	4	2	1	1	2	5	4	5	1	2	27
D₅ Entrega tardía de productos.	3	4	1	5	1	4	3	3	5	4	33
Σ	31	33	20	32	15	42	32	40	28	20	

Fuente: Gerencia DECORCASA Cía. LTDA.

Elaborado: Autoras

Cuadro 4. 11. Análisis de valores en la matriz de impacto cruzado

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	∑	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	∑
F ₁	5	4	2	5	1	17	1	4	3	5	1	14
F ₂	4	5	2	1	1	13	4	4	5	3	1	17
F ₃	1	4	5	2	3	15	5	1	3	1	1	11
F ₄	5	4	5	2	1	17	5	4	5	4	3	21
F ₅	5	1	4	5	5	20	3	4	5	3	5	20
∑	20	18	18	15	11	82	18	17	21	16	11	83
D ₁	1	2	1	3	1	8	4	2	3	1	1	11
D ₂	1	3	1	5	1	11	5	2	4	4	1	16
D ₃	2	4	2	3	2	13	5	4	4	2	1	16
D ₄	4	2	1	1	2	10	5	4	5	1	2	17
D ₅	3	4	1	5	1	14	4	3	3	5	4	19
∑	11	15	6	17	7	56	23	15	19	13	9	79

Fuente: Gerencia DECORCASA Cía. LTDA

Elaborado: Autoras

Cuadro 4. 12. Análisis de valores en la matriz de impacto cruzado.

ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES 1. Demanda creciente de productos de acabado de mayor calidad. 2. Crecimiento en la inversión del sector de la construcción. 3. Reactivación económica. 4. Desastres naturales. 5. Incremento de préstamos bancarios para futuros clientes.	AMENAZAS 1. Competencia directa. 2. Publicidad engañosa de la competencia. 3. Ingreso de nuevos competidores. 4. Inestabilidad en el sector de la construcción. 5. Inaccesibilidad a créditos monetarios.
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS 1. Productos de calidad y renombre. 2. Posicionamiento en el mercado. 3. Personal capacitado y con experiencia. 4. Adaptación tecnológica y continúa a las nuevas tendencias de Diseño y Decoración. 5. Crecimiento anual de la carrera de clientes	*Tecnología. - Publicidad mediante redes sociales y medios web. *Clientes. – presentar ofertas a los clientes, después de ocurrencias de desastres, para reconstrucción de hogares, empresa y lugares públicos.	*Estrategia de diferenciación. - Manejarse bajo un enfoque de garantía, calidad. *Proveedores: Solicitar garantías y ofertas para mantener precios competitivos en el mercado.
DEBILIDADES 1. Presencia de personal con resistencia hacia el cambio. 2. Retrasos en la entrega del producto al cliente generados por incumplimiento de los proveedores. 3. Errores involuntarios en el procesamiento de la información por parte de los empleados. 4. Errores producto de la falta de coordinación entre el área de bodega y despacho (transporte). 5. Entrega tardía de productos.	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
	*Estrategia de precios. - Mantener el mismo nivel de precio. *Estrategia de publicidad. - crear publicidad real de la empresa. *Estrategia de diferenciación. - Otorgar atención personalizada a los clientes.	*Proveedores: Solicitar garantías y ofertas para mantener precios competitivos en el mercado. *Competencia. - Análisis constante de los cambios del mercado.

Fuente: Gerencia DECORCASA Cía. LTDA.

Elaborado: Autoras

➤ ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FO:

- **Tecnología.** - Publicidad mediante redes sociales y medios web.
- **Clientes.** - Presentar ofertas a los clientes, después de ocurrencia de desastres, para la construcción de hogares, empresa y lugares públicos.

ESTRATEGIAS FA:

- **Estrategia de diferenciación.** - Manejarse bajo un enfoque de garantía, calidad.
- **Proveedores.** - Solicitar garantías y ofertas para mantener precios competitivos en el mercado.

ESTRATEGIAS DO:

- **Estrategia de precios.** - Mantener el mismo nivel de precios.
- **Estrategia de publicidad.** – crear publicidad real de la empresa
- **Estrategia de diferenciación.** - Otorgar atención personalizada a los clientes.

ESTRATEGIAS DA:

- **Proveedores:** Solicitar garantías y ofertas para mantener precios competitivos en el mercado.
- **Competencia:** análisis constante de los cambios del mercado.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Incrementar la participación en el mercado nacional un 25% anual, mediante la participación en la cartera de clientes.
- Incrementar la rentabilidad de la compañía en un 10% respecto al año anterior
- Disminuir la demora en la entrega de los productos en un 5% mes a mes mediante la verificación de embarques antes de despacharlos.
- Incrementar el personal competente en un 20% anual.
- Incrementar las capacitaciones al personal en un 10% trimestral mediante la formación competente.

Valores corporativos

- Desarrollo humano
- Responsabilidad social
- Calidad del producto
- Servicio al cliente

Políticas

- Política de crédito
- Políticas de compra
- Políticas de trabajo
- Reglamento de trabajo
- Reglamento interno de seguridad laboral

Actividad 4. Establecer el estado actual de los procesos internos de la empresa

Para la realización de esta actividad se tomó información ya existente de la investigación anterior Acosta & Daza (2018), donde se lograron establecer los procesos internos y los procesos claves de la empresa DECORCASA Cía. LTDA., por la necesidad de conocer los procesos internos que se desarrollan en esta empresa, los cuales permiten identificar el impacto de funcionalidad en la realización de cada actividad.

Para estos autores la identificación de los procesos, se realizaron sesiones de trabajo con el panel de expertos. Mediante la técnica de lluvia de ideas y la aplicación de una metodología analítica- sintética, se identificaron los procesos internos de acuerdo al criterio del grupo de expertos. Luego se procedió a la selección de los procesos relevantes para lo cual se aplicó el método Kendall (anexo 4); mediante la escala generada de la sumatoria de expertos ($\sum a_i$).

En cuanto a los resultados se evidencia concordancia entre los criterios emitidos por los expertos, con un coeficiente de 0.89 (ver anexo 4). Los procesos relevantes identificados y que cumplen con la condición $\sum A_i < T$, siendo $T = 32.44$ (ver anexo42)

- Gestión Administrativa
- Talento Humano

- Financiero
- Ventas (Atención Al Cliente)
- Compras
- Logística (Gestión De Inventarios)
- Distribución de Mercadería (Entrega Al Cliente)

FASE II. DESARROLLAR LA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTION AJUSTADO A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA DECORCASA Cía., LTDA.

Actividad 1. Revisar las diferentes metodologías y el estudio de sus aspectos invariantes y sus diferencias.

El cuadro de mando integral, a través de los años se ha logrado posicionar como una metodología fundamentalista para la creación de un estudio más profundo acerca de las actividades empresariales, a partir de esto, muchos autores han decidido acertar en un estudio más profundo sobre el tema permitiéndoles crear sus propias metodologías o hacer una extensión de la metodología principal existente por otra parte estos establecen ideas de reconocimiento sobre los indicadores esenciales en cada empresa. A partir de esto en la presente investigación se propone establecer una visión más amplia sobre estas metodologías con la finalidad de obtener la mejor se acople a las necesidades de la empresa.

Para obtener la siguiente información se realizó no exhaustiva búsqueda de información a través de libros, revistas científicas y documentos en la red, se logró determinar siete de los autores principales en la metodología del cuadro de mando integral se optó por realizar un cuadro comparativo acerca de los citados y encontrados por cada uno de ellos, además de obtener un conocimiento más amplio sobre los diversos indicadores propuestos por cada uno de ellos, se optó por ajustarse a las necesidades más específicas encontradas en la empresa.

1. (AECA, 1998)
2. (Amat & Dowds, 1998)
3. (Biasca, 2009)
4. (Kaplan & Norton, 1999)
5. (Nogueira, 2009)
6. (Olve, Nils, Roy, Jan, & Magnus, 2000)
7. (RECIT, 2005)

Cuadro 4. 13. Metodologías para de control de gestión propuestas por diferentes autores.

Autores	Metodología y fases para el diseño del CMI
1. AECA (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los factores clave. 2. Establecimiento de los objetivos. 3. Determinación de las actividades clave. 4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los emisores de la información. • Identificación de los usuarios de la información. 5. Identificación y elección de la tecnología. 6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y Formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.
2. Amat Salas & Dowds (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de la estrategia. 2. Identificación de los factores clave de éxito de la empresa. 3. Selección de indicadores. 4. Formulación del CMI. 5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función Del nivel de consecución de dichos objetivos. 6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.
3. Kaplan y Norton (1999)	<ol style="list-style-type: none"> I. Definir la arquitectura de la medición: <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la unidad de la organización adecuada • Identificación de los vínculos entre la corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios II. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la primera ronda de entrevistas • Sesión de síntesis • Taller ejecutivo: 1ra ronda

	<p>III. Seleccionar y diseñar indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de subgrupos • Taller ejecutivo: 2da ronda • Construcción del plan de implementación • Desarrollo del plan de implementación • Taller ejecutivo: 3ra ronda • Finalizar el plan de implementación
4. Olve, Roy y Wetter (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición y descripción del sector. Papel de la empresa 2. Establecimiento de la visión empresarial 3. Definición de las perspectivas 4. Desglose de la visión y formulación de metas estratégicas. 5. Identificación de factores críticos 6. Desarrollo de indicadores de la relación causa-efecto 7. Establecimiento del CMI al más alto nivel 8. Desglose del CMI e indicadores por unidad organizativa 9. Formulación de metas 10. Desarrollo de un plan de acción 11. Implementación del CMI
5. Biasca (2009)	<p>I. Orientación al diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa, negocio, fórmula de éxito • Los gerentes y los conceptos de management <p>II. Arquitectura de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tablero de comando para la alta dirección • Objetivos, metas, indicadores, y responsables por nivel • Remuneración variable transformación empresarial • Fórmula de cálculo 29 • Benchmarking, comparaciones, representación gráfica <p>III. Informática:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Información Gerencial <p>IV. Utilización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y capacitación • Integración con toda la empresa y sus procesos
6. Nogueira (2002)	<p>A pesar de que la autora lo define como un procedimiento, se considera que el mismo puede formar parte de las metodologías que existen actualmente para el diseño e implementación del CMI; toda vez que abarca, tanto la fase de diseño como la implementación de la herramienta.</p> <p>Fase I: Orientación al diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características de la organización; • Seleccionar la unidad de la organización adecuada;

	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación detallada del CMI <p>Fase II: Definición de la arquitectura de indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos; • Identificar las relaciones causa-efectos; • Seleccionar indicadores; • Expresión de cálculo y frecuencia de análisis; • Berchmarking, comparaciones y representaciones gráficas <p>Fase III: Informática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información gerencial; • Comunicación y capacitación; <p>Fase IV: Implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración a todas las fases de gestión empresarial; • Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas
7. RECIT (2005)	<p>FASE 0: Preparación para el diseño y la implementación del CMI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la Alta Dirección. • Capacitación del personal. • Diseño y comunicación de la política de incentivos. • Selección de agentes relacionados con la organización • Selección de expertos. <p>FASE 1: Elaboración de la estrategia de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento, modificación o confirmación de la Misión. • Análisis estratégico de la situación actual¹⁹. • Establecimiento de la Visión. • Establecimiento del Problema estratégico general. • Propuesta de solución al Problema estratégico general. <p>FASE 2: Diseño del CMI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de las perspectivas del CMI. • Diseño del Mapa Estratégico. • Diseño del CMI. <p>FASE 3: Diseño del Sistema de Información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición sobre quién crea, suministra y accede a la información. • Definición sobre cuando se crea y suministra la información. • Definición sobre cómo se crea y suministra la información. <p>FASE 4: Implementación del CMI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema de alerta temprana. • Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones. • Implementación de la política de Incentivos.

Fuente: Consultado a través de libros, páginas web, revistas científicas etc.

Elaborado por: Autoras.

Una vez revisadas las metodologías para el control de gestión propuestas por estos autores antes mencionados, en concordancia con el cuadro de mando, las autoras determinaron un modelo de diseño metodológico, que se apega a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta que el total de trabajadores es de 22 personas y categorizada como una compañía limitada.

A continuación, se muestran las fases propuestas para el diseño e implementación de una metodología para el control de gestión ajustada a las características y necesidades de la compañía limitada DECORCASA.

FASE I. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DECORCASA Cía., LTDA. PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS QUE SE PRESENTAN EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- Caracterizar la empresa objeto de estudio.
- Realizar un análisis actual de la empresa DECORCASA Cía., LTDA, para determinar falencias existentes en los procesos internos de la organización.
- Revisión de la planificación estratégica de la empresa DECORCASA Cía., LTDA.
- Establecer el estado actual del control de los procesos internos de la empresa.

FASE II. DESARROLLAR LA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN AJUSTADO A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA DECORCASA CIA, LTDA.

- Revisar las diferentes metodologías y el estudio de sus aspectos invariantes y sus diferencias
- Elaboración del mapa estratégico.
- Determinación de los indicadores para cada perspectiva del CMI.
- Estructurar el cuadro de mando integral para la empresa DECORCASA Cía. Ltda.

FASE III. DETERMINAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO INSTITUCIONALES.

- Establecimiento de patrones de comparación para cada indicador.
- Estructuración del mecanismo de control visual (responde a los colores del semáforo) y temporal.

Actividad 2. Elaboración del mapa estratégico

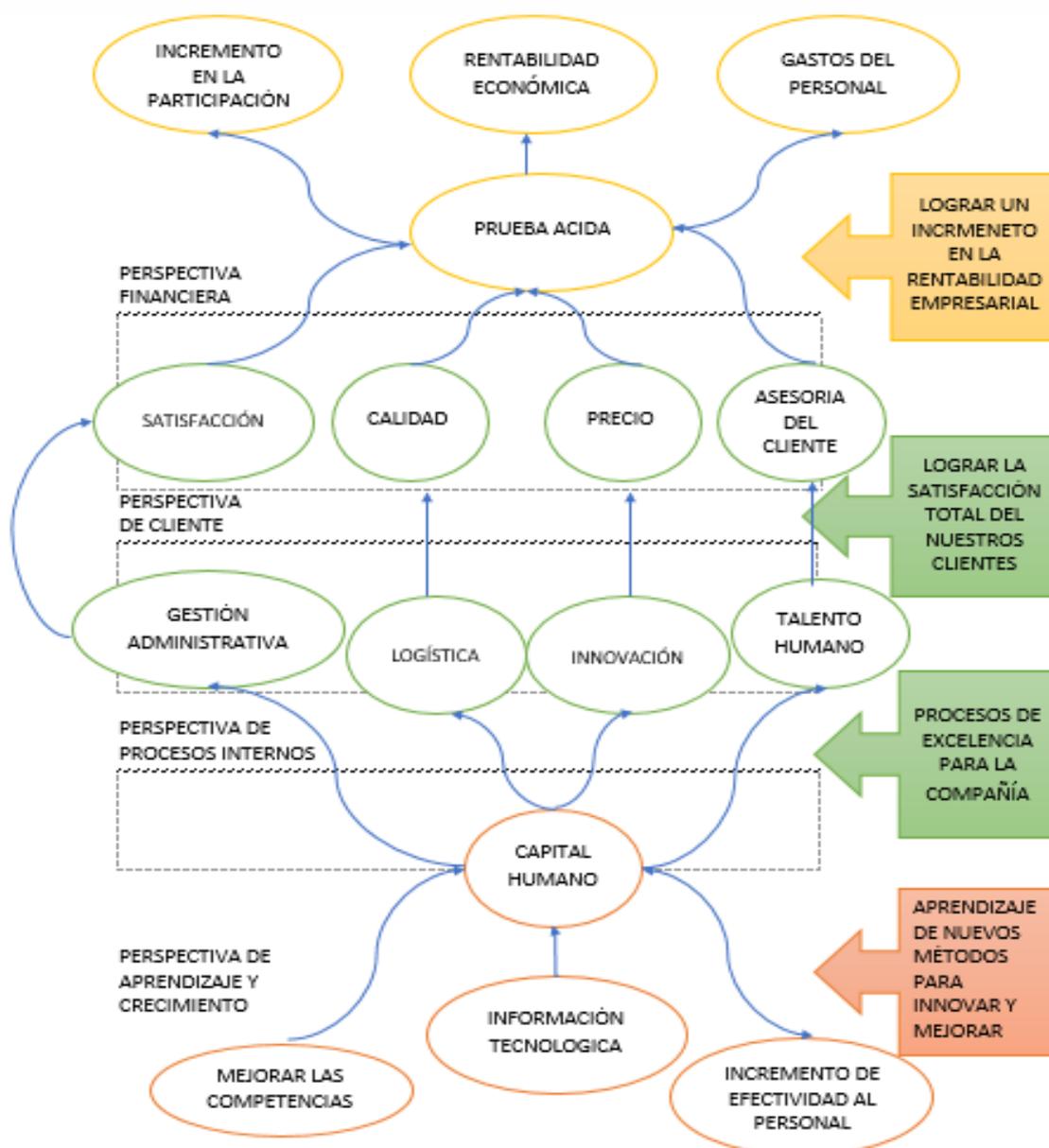


Figura 4. 1. Mapa estratégico propuesto para la empresa DECORCASA Cía. LTDA.
Elaborado por: Autoras.

Actividad 3. Determinación de los indicadores por perspectiva

Para la determinación de los indicadores que van a tenerse en cuenta e la metodología a partir de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral fue necesario aplicar la técnica Delphi, la cual se realiza por rondas, esta es una técnica de consenso que tiene como ventaja que los expertos no tiene que estar ubicados en el mismo espacio si no que se puede consultar vía electrónica.

Para ellos fue necesario conformar el equipo de expertos, el cual fue seleccionado mediante el cuestionario de experticia que se explica a continuación.

A. Coeficiente de conocimiento

El coeficiente de conocimiento (Kc) permite establecer la experticia de los posibles candidatos a integrar el equipo de experto, para el tema seleccionado de metodología para el control de gestión, con la finalidad de determinar el grado de pertinencia acerca de los subtemas correlacionados con la integración del tema de investigación; como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. 14. Valores para el cálculo del coeficiente de conocimiento de los candidatos

	Características	Coeficiente de conocimiento						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1	Control de gestión	10	8	9	10	9	9	9
2	Cuadro de mando integral	10	9	9	10	9	9	9
3	Gestión por procesos	10	9	10	8	9	10	10
4	Gestión de la calidad	10	8	10	8	9	9	10
5	Gestión del talento humano	10	10	9	10	10	10	9
6	Clima organizacional	10	9	8	10	9	9	8
7	Indicadores de control	10	8	9	10	10	10	8
	Kc	1,00	0,87	0,91	0,94	0,92	0,94	0,90

Fuente: Instrumento de medición coeficiente de conocimiento.

Elaborado por: Autoras.

B. Coeficiente de argumentación

En cuanto al coeficiente de argumentación (ka), permite identificar la fuente del conocimiento adquirido por los candidatos, que se muestran en el anexo 7. a. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Cuadro 4. 15. Ponderaciones coeficiente de argumentación.

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	(A)	(M)	(B)
1 Análisis técnico realizados por usted	0,27	0,21	0,13
2 Experiencia propia	0,24	0,22	0,12
3 Trabajos de autores nacionales	0,14	0,10	0,06
4 Trabajos de autores internacionales	0,08	0,06	0,04
5 Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,09	0,07	0,05
6 Su intuición	0,18	0,14	0,10
Ka	1,00	0,80	0,50

Fuente: Instrumento de medición coeficiente de conocimiento.

Elaborado por: autoras.

Cuadro 4. 16.a. Coeficiente de argumentación

Fuente de argumentación	E1			E2			E3			E4		
	(A)	(M)	(B)									
1 Análisis técnico realizados por usted	0,27			0,27			0,27			0,27		
2 Experiencia propia	0,24			0,24			0,24			0,24		
3 Trabajos de autores nacionales		0,10			0,10		0,14				0,10	
4 Trabajos de autores internacionales	0,08				0,06		0,08				0,06	
5 Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,09				0,07		0,09			0,09		
6 Su intuición	0,18			0,18			0,18			0,18		
Total	0,86	0,10	0,00	0,69	0,23	0,00	1,00	0,00	0,00	0,78	0,16	0,00
Ka	0,96			0,92			1,00			0,94		

Cuadro 4.16.b. Coeficiente de argumentación.

FA	E5			E6			E7		
	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)
1	0,27			0,27			0,27		
2	0,24			0,24			0,24		
3		0,10		0,14					0,06
4		0,06		0,08			0,08		
5	0,09			0,09				0,07	
6	0,18			0,18			0,18		
Total	0,78	0,16	0,00	0,77	0,07	0,06	0,77	0,07	0,06
Ka	0,94			1,00			0,90		

Fuente: Instrumento de medición coeficiente de argumentación.

Elaborado por: autoras.

C. Coeficiente de competencia

Al calcular el coeficiente de competencia (K) del experto para promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente de estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación (López, 2011).

El coeficiente de competencia es el grado de capacidad que tiene los expertos en cuestión, para determinar los indicadores del cuadro de mando integral, aportando un grado de conocimiento general, acerca de lo requerido. A continuación, se muestra el cuadro 4.17 de coeficiente experticia (Ke), donde la suma del coeficiente de conocimiento (Kc) más el coeficiente de argumentación (Ka) dividido para dos, determinan si el experto está apto para ser aceptado.

Cuadro 4. 17. Coeficiente de competencia

Expertos	Kc	Ka	Ke	Validación
1	1,00	0,96	0,98	Se acepta
2	0,87	0,92	0,89	Se acepta
3	0,91	1,00	0,95	Se acepta
4	0,94	0,94	0,94	Se acepta
5	0,92	0,94	0,93	Se acepta
6	0,94	1,00	0,97	Se acepta
7	0,90	0,90	0,90	Se acepta
Kp		$\frac{Kc + Ka}{2}$	0.93 →	>0,80

Fuente: Instrumento de medición coeficiente de conocimiento.

Elaborado por: autoras.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el coeficiente de experticia calculado para cada candidato, arrojo que los siete evaluados por las autoras de la investigación, son considerados aptos para integrar el equipo de expertos, puesto que cada uno de ellos obtuvieron un Ke superior a 0.80.

D. Panel de expertos

Después de haber cumplido con la selección de expertos por medio de las capacidades y conocimientos de los mismos, se establece, que el equipo de expertos queda integrado por siete personas, con la experiencia suficiente en el área de estudio, para realizar la investigación pertinente; este quedó en conformidad por integrantes tanto del área académica como por profesionales con experiencia e integrantes de la organización en cuestión, los cuales permitieron desarrollar la metodología para el control de gestión en la empresa DECORCASA, Cía. LTDA.

Cuadro 4. 18. Equipo de expertos resultante.

Expertos
Director financiero y talento humano
Asistente de gerencia
Gerente general
Docente Administración de Empresas
Docente Administración Pública
Docente Administración de Empresas
Director de Administración de Empresas

Fuente: Instrumento de medición coeficiente de conocimiento.

Elaborado por: autoras.

Selección de los indicadores para el CMI propuesto para la empresa DECORCASA Cía. LTDA.

Como ya se mencionó anteriormente la selección de los indicadores del CMI que se diseñó para la empresa en cuestión, se realizó aplicando el método Delphi.

En la primera ronda se le presenta a los expertos un listado inicial de los posibles indicadores, el cual fue elaborado por las autoras, después de una revisión bibliográfica de los indicadores que hoy se presentan en la literatura especializada en el tema sobre el control de gestión, los indicadores presentados en este primer listado pueden verse en el anexo 8, en esta primera ronda los expertos modificaron, eliminaron y agregaron indicadores según su experiencia.

Una vez recibido los cuestionarios se aplicó la técnica de reducción de lista para determinar aquellas similitudes y diferencias del listado y se generó un segundo listado, el cual se presentó en la segunda ronda a los expertos. En esta segunda ronda los indicadores organizados según las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, los expertos solo debían votar SI o NO, están de acuerdo.

En el anexo 9 se puede observar la segunda ronda. Una vez recogido los resultados de la segunda ronda se realizó un resumen de la votación como se muestra en el cuadro a continuación.

Cuadro 4. 19. Coeficiente de concordancia calculado a cada indicador

INDICADORES		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	VN	Cc
PERSPECTIVA FINANCIERA										
1	Participación de la compañía	No	No	No	Si	No	No	No	6	0.15
2	Gastos de personal	Si	Si	Si	No	Si	No	No	3	0.57
3	Gastos de funcionamiento	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	2	0.71
4	Rentabilidad sobre el patrimonio neta	Si	0	100						
5	Rentabilidad económica	Si	0	100						
6	Liquidez o prueba acida	Si	0	100						
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS										
7	Calidad de los productos vendidos	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	1	0.86
8	Rotación de existencias	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	1	0.86
9	Operaciones de venta	Si	0	100						
10	Insumos propios	Si	Si	No	No	No	Si	Si	3	0.57
11	Gestión administrativa	Si	No	No	No	Si	Si	Si	2	0.57
12	Innovación	Si	0	100						
PERSPECTIVA DE CLIENTES										
13	Cuota de mercado	Si	0	100						
14	Incremento de clientes	Si	0	100						
15	Retención de los clientes	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	1	0.86
16	Satisfacción del cliente	Si	0	100						
17	Promedio de unidades	Si	No	No	No	No	No	Si	5	0.29
18	Reconocimiento de marca	Si	Si	No	Si	No	No	Si	3	0.57
19	Reclamaciones solucionadas	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	2	0.71

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y
CONOCIMIENTO**

20	Rotación de personal	Si	0	100						
21	Productividad	Si	0	100						
22	Información tecnológica	si	0	100						
23	Satisfacción del personal	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	1	0.86
24	Integración organizacional	Si	No	No	No	No	No	Si	5	0.29
25	Efectividad personal	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	1	0.57

Fuente: Segunda ronda del método Delphi.

Elaborado: Autores

Concluyendo con la primera ronda de la calificación presentada por los expertos quedan seleccionado los indicadores cuyo coeficiente es (≥ 0.60), indicadores con el cual se procedió a realizar el Cuadro de Mando Integral en la empresa en cuestión. Como resultado de la segunda ronda los indicadores seleccionados son los siguientes indicadores escogidos por los expertos.

Cuadro 4. 20. Indicadores seleccionador por perspectivas del CMI a partir del coeficiente de concordancia.

INDICADORES

		Cc
PERSPECTIVA FINANCIERA		
3	Gastos de funcionamiento	0.71
4	Rentabilidad sobre el patrimonio neta	100
5	Rentabilidad económica	100
6	Liquidez o prueba acida	100
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
7	Calidad de los productos vendidos	0.86
8	Rotación de existencias	0.86
9	Operaciones de venta	100
12	Innovación	100
PERSPECTIVA DE CLIENTES		
13	Cuota de mercado	100
14	Incremento de clientes	100
15	Retención de los clientes	0.86
16	Satisfacción del cliente	100
19	Reclamaciones solucionadas	0.71

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
20	Rotación de personal	100
21	Productividad	100
22	Información tecnológica	100
23	Satisfacción del personal	0.86

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente de concordancia

Elaborado: Autores

Estructuración del sistema de indicadores para el control de gestión en la empresa DECORCASA Cía., LTDA.

En el cuadro 4.21 se muestra el sistema de indicadores propuesto para el control de gestión de la empresa objeto de estudio.

Cuadro 4. 21. Sistema de indicadores para el control de gestión para a empresa DECORCASA Cía. LTDA.

INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE	FRECUENCIA
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Gastos de funcionamiento	Gastos de facturación / gastos totales	Balance de estado de resultado / libro contable	Semestral
Rentabilidad sobre el patrimonio neta	Beneficio neto / (patrimonio neto + deuda financiera)	Balance de estado de resultado / libro contable	Semestral
Rentabilidad económica	Beneficio Bruto / Activo Neto Total	Balance de estado de resultado / libro contable	Semestral
Liquidez o prueba acida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente.	Balance de estado de resultado / libro contable	Semestral
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Calidad de los productos vendidos	Cantidad de productos devueltos/ cantidad de productos vendidos	Registro del área de venta	Anual
Rotación de existencias	Inventario promedio * 360 / Costo de las Ventas	Registro de inventario en bodega	Trimestral
Operaciones de venta	Cantidad de operaciones realizadas / cantidad de vendedores	Registro del área de venta	Semestral
Innovación	Cantidad de nuevos producto ofrecidos	Registro de área comercial	Anual

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
Cuota de mercado	Ventas totales de un producto/ ventas totales de la empresa	Registro del área comercial	Semestral
Incremento de clientes	Cantidad de nuevos clientes / total de clientes de la empresa	Base de datos de clientes	Anual
Retención de los clientes	Cantidad de cliente estable en un periodo / total de cliente de la empresa	Base de datos de clientes	-
Satisfacción del cliente	Nivel de calidad percibido= percepciones .- expectativas	Encuesta de satisfacción aplicada a los clientes	Semestral
Reclamaciones solucionadas	Cantidad de reclamaciones solucionadas / cantidad de reclamaciones atendidas	Área comercial	Mensual
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO			
Rotación de personal	Número de bajas en el periodo / total de plantilla	Área administrativa	-
Productividad	Niveles de ventas/ número de trabajadores	Área de ventas	Anual
Información tecnológica	Gastos en tecnología de información / total de gastos	Registro contables	-
Satisfacción del personal	Nivel de motivación del personal	Encuesta de satisfacción aplicada de los empleados	Anual

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente de concordancia

Elaborado: Autores

Actividad 4. Estructurar el cuadro de mando integral para la empresa DECORCASA Cía. LTDA.

Una vez determinado los indicadores de las cuatro perspectivas de funcionamiento dentro de la empresa DECORCASA Cía., LTDA., se procedió a realizar la estructuración del cuadro de mando integral, el cual se presenta en la figura 4.2



Figura 4. 2. Cuadro de mando integral para la empresa DECORCASA Cía. LTDA.
Elaborado por: autoras.

FASE III. DETERMINAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.

Actividad 1. Establecimiento de patrones de comparación para cada indicador

➤ **Desarrollo de sistema de alerta temprana:**

Una vez determinados los indicadores por perspectivas, se procede al desarrollo de un sistema de alerta temprana, este con la única finalidad de conocer, si los indicadores por perspectiva están en función de los objetivos empresariales, por lo que este sistema mantiene tres categorías de definición

las cuales son bien, regular y mal, García (2010); alto, medio y bajo, Kaba (2008) o 75%- 100%, 50%- 74%- 25%- 49% Novelo, L (2015) para luego ser interpretadas según los colores del semáforo como se indica a continuación:

Cuadro 4. 22. Simbología de la semaforización.

AUTOR	Verde	Amarillo	Rojo
Kaba, I (2008)	Alto	Medio	Bajo
García, O (2010)	Bien	Regular	Mal
Novelo, L (2015)	75%-100%	50%-74%	25%-49%

Fuente: sitios web
Elaborado por: autoras

Se puede evidenciar de forma rápida, a través de los colores, las dificultades que se presentan en el cumplimiento de determinado indicador de resultado significando una señal de alerta para el empresario, y así agilizar los procesos, de mejora o transformación en el sistema de información en acción.

Actividad 2. Estructuración del mecanismo de control visual (responde a los colores del semáforo) y temporal

con apoyo del sistema de alerta temprana (semaforización) se logró determinar el comportamiento estratégico de la empresa, en referencia a sus objetivos y sus lineamientos, dando paso a la toma de decisiones, según la necesidad de implementación o corrección de indicadores, por otra parte, a través del enfoque causa-efecto permitió conocer de forma precisa la desviación de cada objetivo y la regularización de estos, sin olvidar que los colores **verde** y **amarillo**, permitieron establecer el límite de correlación entre la mejorable con la estable.

A continuación, se muestra el comportamiento de algunos de los indicadores definidos en el periodo enero-junio 2019, donde se comparan los resultados

obtenidos con respecto a lo planificado y luego se compara con los objetivos estratégicos formulados en la organización

Cuadro 4. 23. Comportamiento de los indicadores para el control de gestión de la empresa DECORCASA Cía. LTDA., para el periodo ENERO-JUNIO 2019

INDICADORES	Plan	Real	Brecha
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Gastos de funcionamiento	12.000	12.150	12.5% +
Rentabilidad sobre el patrimonio neta	68.699	54.960	20% -
Rentabilidad económica	40.000	40.000	0%
Liquidez o prueba ácida	2.000	1.700	15% -
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Calidad de los productos vendidos	85%	90%	5% +
Rotación de existencias	20.000	14.000	30% -
Operaciones de venta	14.670	10.000	32% -
Innovación	100	140	40%+
PERSPECTIVA DE CLIENTES			
Cuota de mercado	3374	2310	30% -
Incremento de clientes	250	25	10% -
Retención de los clientes	-	-	-
Satisfacción del cliente	100%	100%	0% +
Reclamaciones solucionadas	100%	100%	0% +
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO			
Rotación de personal	22	22	0% +
Productividad	Excelente	Excelente	100% +
Información tecnológica	-	-	-
Satisfacción del personal	Excelente	Excelente	100% +

Fuente: Libros contables e información de la empresa DECORCASA Cía. LTDA.

Elaborado por: autoras

Por efectos económicos del país el cambio del año pasado al actual se encuentra en un declive en las transacciones de compra y venta disminuyendo su rentabilidad un 20%, afectando la economía interna de la empresa, se ha

optado por disminuir la cantidad de inventario y su rotación en un 30% para así mantener una utilidad fija con los gastos fijos y variables de la empresa; por otra parte a existido una pérdida de cartera de clientes del 10% disminuyendo el ingreso total de la misma, sin embargo la satisfacción de los clientes medible es de un 100%, por lo que la efectividad económica empresarial porcentualmente se mantiene, ya que, tanto las compras como las ventas se han detenido por motivos de un bajo presupuesto económico dentro del país. La cantidad de trabajadores se conserva de 22 personas que laboran efectivamente.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico del estado actual del control de gestión en la empresa DECORCASA Cía. LTDA. Permitió caracterizar la empresa objeto de estudio para partir de un sistema de variables. Con la aplicación de la matriz de impacto cruzado se obtuvo que la empresa en mención tiene una orientación estratégica defensiva lo que permitió formular las estrategias FO FA DO DA.
- La revisión de la literatura especializada permitió desarrollar una metodología para el control de gestión ajustada a las particularidades de la empresa DECORCASA Cía. LTDA. La cual se desarrolla a partir del mapa estratégico teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Además, se estructuró un sistema de indicadores de control de gestión para la empresa objeto de estudio.
- Como vía de contribución de la metodología propuesta al cumplimiento de los objetivos estratégicos en la empresa DECORCASA Cía. LTDA. se aplicó la técnica de semáforo estructurándose un mecanismo de control visual donde los directivos de la empresa pueden identificar el comportamiento de los indicadores establecidos en función de lo planificado para lo cual los colores del semáforo viabilizan la toma de decisiones oportunas sobre aquellos indicadores que tienen resultados suficientes.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los directivos de la empresa implementen las estrategias formuladas a partir de la orientación estratégica identificada.
- El personal directivo de la empresa DECORCASA Cía. LTDA. tenga en cuenta el mapa estratégico para la toma de decisiones debido a la importancia que representa para el crecimiento de la empresa teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
- Sería de vital importancia que la empresa aplique como norma establecida prioritaria continuar la implementación del cuadro de mando integral para así tener resultados óptimos en base a cada indicador de las perspectivas ya establecida en el cuadro de mando integral para así lograr el éxito total de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D., & Daza, G. (2018). *Gestion por competencian en la empresa decorcasa cia. Ltda., de la ciudad de manta*. Escuela superior politecnica agropecuaria de manabi manuel felix lopez . Espam. Recuperado el 2019 de abril de 05
- AECA. (1998). La función de control en las organizaciones. *Asociación Española de contabilidad y administración*, 34-45. Recuperado el 13 de Agosto de 2019
- Aguilera, R. (2013). Identidad y diferencia entre metodo y metodologia. *Estudios Politicos*(28). Recuperado el 05 de enero de 2019, de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=S0185-16162013000100005>
- Amat, O., Banchieri, L., & Campa, F. (Junio de 2016). La implementacion del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario. *Revista Facultad de Ciencias, Investigacion y Refelzion*, XXIV(1), 25.-36. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602003.pdf>
- Amat, S., & Dowds, J. (marzo- abril de 1998). Qué es como se construye el cuadro de mando integral. *Harvard-Deusto Finanzas y contabilidad*, 2(22), 13-22. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019
- Atencio, M., Gouveia, E., & Lozada, J. (Diciembre de 2011). El trabajo de campo estrategia metodológica para estudiar las comunidades. *Omnia*, 17(3), 9-22.
- Biasca, R. (2009). los 10 pasos para construirlo . *Performance Managente*, 14.
- Bohorquez, L. (05 de mayo de 2016). la compresion de las organizaciones empresariales y su ambiente como sistema. *Scielo*, 21(3), 1-15. Recuperado el 15 de DICIEMBRE de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inge/v21n3/21n3a07.pdf>
- Castillo, A. (2013). *Evaluación Financiera y Económica de la inversión en un proyecto*. Tesis, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,

- Guatemala. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3120.pdf
- Cegarra, J. (2014). *Metodología para la investigación*. (Santos, Ed.) Madrid, España: Diaz de Santos. Recuperado el 11 de enero de 2019
- Centro de Investigación Sociológicas. (24 de Noviembre de 2016). *Definición de Encuesta* . Recuperado el 2018 de Agosto de 30, de CIS : http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html
- Chavarria, R. (2014). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería*. TESIS, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado el 05 de Enero de 2019, de http://repositorio.uchile.d/bitstream/handle/2250/103800/cf-chavarria_lv.pdf?sequence
- Chiaventa, I. (1999). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *administración de recursos humanos* (Quinta ed., págs. 1-75). Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO)
- Da Silva, J., Pastor, A., & Pastor, J. (Octubre- Diciembre de 2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia de gestión. *Ibero Americana de Estrategia*, 13(4), 18-32. Recuperado el 17 de Enero de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2013). ¿Control de gestión o gestión de control? *Redalyc*, 1-80. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/2816/281649140057/>
- Espino, A., Sanchez, R., & Aguilera, A. (mayo de 2013). Procedimiento para el control de gestión en la empresa Campisto. *Ingeniería Industrial*, 34(2). Recuperado el 05 de Enero de 2019, de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=S1815-593620130002000009>

- Felix, M. (2017). Metodo Analitico . *Escuela Superior de Negocios* , 31-54.
- Flores, J., & Rivas, R. (2014). Control de gestion- gestion de control. *Contabilidad y negocios*, 7(14), 1-13. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/28162497005.pdf>
- Fuentes , A., Salinas, J., & Vio, F. (Agosto de 2016). Método Delphi para buscar consenso sobre metodologías educativas en alimentación saludable para alumnos de tercero a quinto año básico, sus familias y profesores. *Nutrición Hospitalaria*, 33(4), 801-807 .
- Gaviria, C. (2014). Empresa y Empresarios: Reflexion en torno al sentido y significado de estos conceptos. *Semestre economico*, 9(17), 1-12. Recuperado el 01 de DICIEMBRE de 2018, de <http://www.redalyc.org/org/pdf/1650/165013668004.pdf>
- Gil, B., & Pascual, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología*, 28(3), 1011-1020.
- Gonzales, F. (7 de Julio de 2015). *La planificacion estrategica, metodos, tecnicas y buenas practicas* . Obtenido de Fundación Madeca: <http://www.fundacionmadeca.es/images/pdf/curso-verano-planificacion-estrategica-ronda/metodos-tecnicas-buenas-practicas-planificacion-estrategica.pdf>
- Hernández, A., Marqués, M., Medina, A., Negrín, E., & Nogueira, D. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184), 193-200.
- Iniesta, M., Sanchez, R., & Swinnen, G. (Junio de 2013). La creacion de valor en servicios: una aproxdimacion a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ambito de la restauracion. *Cuaderno de Economia y Direccion de la Empresa*, 16(2).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *PANORAMA LABORAL Y EMPRESARIAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 19 de ABRIL de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

- Kaplan, R., & Norton, D. (1999). Cuadro de Mando Integral. *Ediciones de Gestion 2000*, 3(25), 26-47.
- Lavrero, V., & Veirano, D. (2015). *Color, Diseño y Cultura*. FADU | Udelar. fadu. Recuperado el 23 de 04 de 2019, de [http://www.fadu.edu.uy/tesinas/files/2016/06/Tesis_Levrero_Veirano_dis en%CC%83ada.pdf](http://www.fadu.edu.uy/tesinas/files/2016/06/Tesis_Levrero_Veirano_disen%CC%83ada.pdf)
- Lopez, A. (2014). La planeacion estrategica en la pequeña y mediana empresa. *Redalyc*, 2(1), 1-15. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf>
- Los Santos, I., & De Obesso, M. (2013). *La gestion de la calidad*. Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 17 de Enero de 2019
- Luzardo, J., & Vasquez, G. (2015). *sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestion aplicado al departamento de servicio al cliente*. tesis, Guayaquil. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21720/1/TESIS%20INDICADORES%20DE%20GESTION.pdf>
- Negrin, E., Dieguez, E., Bravo, C., & Palacios, A. (2017). *fundamentos para la creacion de empresas* (primera ed.). (A. Yala, Ed.) Calceta, Ecuador : Humus. Recuperado el 21 de enero de 2019
- Nicomedes, E. (2018). *TIPOS DE INVESTIGACION*. UNISDG. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de <http://repositorio.unisdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/tipos-de-investigacion.pdf>
- Nogueira, R. (2009). Control de Gestion. *Power Point para la asignatura de "control de gestión"* (págs. 12-57). Matanzas: maestrias en administracion de empresas .
- Ojeda, M. (2013). La planificacion estrategica en las instituciones de educacion superior mexicanas: De la retorica a la. *Redalyc*(16), 12. Recuperado el 01 de diciembre de 2018

- Olve, Nils, Roy, Jan, & Magnus. (2000). Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. *Editorial Gestion 2000*, 1(43), 23.
- Perez, P., & Garcia, L. (Julio-Diciembre de 2014). La construccion de un cuadro de mando integral de tecnologia de la informacion de una empresa. (Redalyc, Ed.) *Revista cientifica "Vision de Futuro"*, 18(2), 154-171. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933895006.pdf>
- Pescador, M. (Junio de 2013). El Metodo del semaforo. *Medialuna*, 1(17), 1-4. Recuperado el 22 de marzo de 2019, de <http://www.medialunacom.es/wp-content/uploads/2015/11/Boletin-junio-2012.pdf>
- Porporarto, M., & Garcia, N. (2014). sistema de control de gestion, un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Latinoamericana de gestion*, 47, 61-77. Recuperado el 05 de Enero de 2019, de <https://redalyc.org/articulo,oa?id=71618917005>
- Puerto, D. (2012). Laglobalización y el crecimiento a través de estrategias de internalización. *revista cientifica Pensamiento y Gestion*, 5(28), 21-33.
- Pulido, M. (2015). Metodos y Tecnicas de investigación. *Revista cientifica Ceremonial y protocolo*, 3(1), 137.156.
- RECIT. (2005). El control interno y el cuadro de mando integral. (F. Varela, Ed.) *Gerencia de los desafios del siglo XXI*, 2(12).
- Reynoso, C. (Junio de 2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Scielo*, 18, 1-19. Recuperado el 01 de DICIEMBRE de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-4670201400010133
- Rodriguez, L. (Junio de 2015). Diseño como incremento de valor. *Revista legado de Arquitectura y Diseño*, 17, 35-45.
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigacion Cientifica. *REDVET*, 16(1), 1-14. Recuperado el 4 de ENERO de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>

- Rojas, M., Correa, A., & Gutierrez, F. (2012). *Sistemas de Control de gestion* (1 ed.). Bogota, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 19 de Enero de 2019
- Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolucion del pensamiento científico*. Mexico : RuizScience. Recuperado el 18 de Enero de 2019
- Sanchez, L. (2016). Análisis al proceso simplificado de Contitución de Compañías mercantiles por via electronica. *Tesis Universidad de Cuenca* . Cuenca, Ecuador. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018
- Sánchez, W., & Cristian, A. (2015). Implementacion de un sistema de control de Gestión . *Dspace ESPOL*, 1-8.
- Thompson, A., Ganble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *administracion estrategicfa teorias y casos* (18 ed.). (K. E. Arriaga, Ed., & J. F. Ricardo Martín Rubio Ruiz, Trad.) México, D.F.: The McGraw-Hill. Recuperado el 25 de 05 de 2019
- Valencia, R. (2016). *Metodologia para la implementacion de principios de control , interno evaluacion y auditoria al proceso de abastecimiento y distribucion de combustible en el sector automotriz*. TESIS, Universidad Andina Simon Bolivar, Quito. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5402/1/T2119-MFGR-Valencia-Metodologia.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

**ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA
DECORCASA CIA. LTDA.**

1. ¿Qué tiempo lleva usted como gerente de esta empresa?

La empresa inició sus actividades 6 años antes como un modesto negocio personal, después logro ser consolidada como compañía bajo el nombre de DECORCASA CIA. LTDA; a partir de ahí, la empresa tiene 28 años laborando dentro del mercado de decoración; por lo tanto, llevo 34 años como gerente propietario de esta empresa.

2. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica? ¿Qué periodo enmarca la actual?

Actualmente la empresa si cuenta con una planificación estratégica, que está vigente desde el 2017 hasta el 2022, (5 años)

3. ¿Su empresa promueve el trabajo en equipo?

La empresa si promueve el trabajo en equipo, haciendo regularmente actividades de integración del personal como: capacitaciones y presentaciones de nuevas ideas.

4. ¿su empresa cuenta con algún sistema de capacitación para el personal?

La empresa no cuenta con un sistema de capacitación, pero si se realiza una capacitación anual para todos los empleados, y se establecen semestralmente la presentación de nuevas ideas.

5. ¿tiene usted definido u conoce sus principales competidores?

Actualmente la creciente inserción de nuevos competidores al mercado hace un poco más difícil conocerlos a todos, ya que existen muchas microempresas que se dedican a lo mismo, pero de los grandes competidores si tengo todo el conocimiento requerid y conozco a toda mi competencia.

6. ¿tiene usted definido y conoce sus principales clientes?

Sí, tengo por bien conocer todos los clientes, arquitectos y decoradores de interiores de la localidad y fuera de la ciudad, muchas veces tengo comunicaciones con todos ellos ya que también vendo al por mayor.

7. ¿Podría caracterizar el mercado donde participa, es decir productos, clientes y sistema de comercialización?

Si, el mercado donde la compañía se estableció es el mercado de decoración e infraestructura, por lo tanto, mis proveedores y yo como proveedor tenemos por bien distribuir todo tipo de producto que cumpla con esta función, mis clientes como antes lo mencione son aquellos que se dedican o que desean decorar, amueblar, diseñar, renovar todo tipo de espacios, el sistema de comercialización que se utiliza en la empresa es el de entrega inmediata a la compra.

8. ¿La empresa DECORCASA Cía., LTDA tiene definido sus procesos internos?

La empresa si cuenta con todos sus procesos internos definidos y el personal capacitado para cumplir cada uno de ellos.

9. ¿Cómo se realiza actualmente el control de los resultados obtenidos en su empresa y cada que tiempo son medidos estos?

En la actualidad no se tiene un sistema de control de resultados establecidos, por lo tanto, trimestralmente solo se hace una verificación de los resultados financieros, económicos y contables obtenidos en la empresa.

10. ¿Cómo fue el comportamiento de los resultados de la empresa en el año 2018?

La empresa logro cumplir con el objetivo de crecimiento anual del 2% en la cartera de clientes y con un 8% de rentabilidad casi el 10% establecido en los objetivos, por lo que logro establecer que el comportamiento de los resultados de la empresa fue favorable.

11. ¿Utiliza algún indicador para medir estos resultados?

Si, en los objetivos de la empresa se establece el porcentaje que se espera lograr anualmente en el crecimiento de la cartera de clientes y en la rentabilidad de la empresa.

ANEXO 2.

ENCUESTA SOBRE EL CONTROL DE GESTION EN LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE MANTA.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de obtener información necesaria que servirá de argumento y soporte en el proceso investigativo, en la temática referente a la metodología para el control de gestión en la empresa DECORCASA Cía. Ltda.

INSTRUCCIONES

- Analice y lea detenidamente las siguientes preguntas formuladas entorno a la gestión.
- Responda las preguntas de la encuesta con toda sinceridad.
- Se pide veracidad dado que sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestros objetivos.

Género: Maculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	Rango de Edad: 18 a 25 años <input type="checkbox"/> 26 a 35 años <input type="checkbox"/> 36 a 45 años <input type="checkbox"/> 46 años y mas. <input type="checkbox"/>	Institución Académica: Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>	Niveles de Ingresos: Menor RBU <input type="checkbox"/> Igual RBU <input type="checkbox"/> Mayor RBU <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

Escoja la opción marcando una x en las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce la Visión de la Empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO SABE, NO CONTESTA <input type="checkbox"/>	2. ¿Conoce los objetivos de la Empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO SABE, NO CONTESTA <input type="checkbox"/>
--	--

<p>3. ¿Qué significa para usted el control de gestión?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar <input type="checkbox"/> • Estructurar <input type="checkbox"/> • dirección eficiente <input type="checkbox"/> • Aplicación del reglamento <input type="checkbox"/> 	<p>4. El área administrativa, regularmente realiza actividades tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de integración <input type="checkbox"/> • Capacitaciones al personal <input type="checkbox"/> • presentación de nuevas ideas <input type="checkbox"/>
<p>5. ¿considera usted que el control de gestión es importante en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy importante <input type="checkbox"/> • Importante <input type="checkbox"/> • Nada importante <input type="checkbox"/> 	<p>6. ¿conoce usted qué procesos de verificación se llevan a cabo para el control de las actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI <input type="checkbox"/> • NO <input type="checkbox"/>
<p>7. ¿Cuál es su percepción acerca de como se lleva a cabo los procesos administrativos, de gestión y control del personal de la empresa donde labora?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta <input type="checkbox"/> • Media <input type="checkbox"/> • Baja <input type="checkbox"/> 	<p>8. Conoce usted el sistema de control que se lleva a cabo para medir los resultados de la empresa anualmente?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuest es afirmativa mencione cuales es:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN PRESTADA!

ANEXO 3

**OBSERVACIÓN SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA
DECORCASA CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE MANTA**

FICHA DE OBSERVACIÓN			
FECHA:	LUGAR:	RESPONSABLES:	
OBJETIVO: Recopilar información de las funciones y actividades del talento humano de empresa DECORCASA.			
Categoría 1.	Cumplimiento del horario de trabajo	SI	NO
	Si el talento humano cumple los horarios establecidos por DECORCASA CIA.	X	
Categoría 2.	Correspondencia de las funciones del puesto con el perfil ocupacional	SI	NO
	Las actividades realizadas van conforme al perfil de puesto.	X	
Categoría 3.	Conocimiento del control de gestión de la empresa	SI	NO
	Conoce el control que se lleva de los resultados en la empresa.		X
Categoría 4.	Conocimiento del plan estratégico de la empresa	SI	NO
	Los trabajadores tienen conocimiento acerca del plan estratégico		X
Categoría 5.	Clientes	SI	NO
	Se evidencia la satisfacción de los clientes.	X	
Categoría 6.	Liderazgo	SI	NO
	Se emplea y aceptan las correcciones cuando el jefe las hace de manera respetuosa y fundamentada, con la finalidad de que esté presto a mejorar la calidad del trabajo.	X	
Categoría 7.	Conocimiento y aprendizaje	SI	NO
	La empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores.	X	

ANEXO 4

Método Kendall para la determinación de los procesos relevantes

N°	Procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2	SELECCIÓN	
1	Gestión administrativa	3	4	4	4	4	4	3	4	2	32	0	0	Proceso relevante	Si
2	Talento humano	4	4	4	3	3	4	3	3	3	31	-1	2	Proceso relevante	Si
3	Financiero	4	3	4	3	3	3	4	4	4	32	0	0	Proceso relevante	Si
4	Ventas (atención al cliente)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-23	550	Proceso relevante	Si
5	Compras	1	1	2	2	1	1	2	1	1	12	-20	418	Proceso relevante	Si
6	Logística (gestión de inventarios)	2	3	2	1	2	2	3	2	2	19	-13	181	Proceso relevante	Si
7	Distribución de mercadería (entrega al cliente)	1	2	1	2	1	2	2	3	2	16	-16	270	Proceso relevante	Si
8	Mantenimiento y saneamiento	8	8	8	8	8	7	8	8	8	71	39	1487	Proceso de apoyo	No
9	Seguridad	8	9	8	6	8	7	8	9	7	70	38	1410	Proceso de apoyo	No
9											292		4318		

Criterio de comparación (T)		32,44
$T = \Sigma a_i / K$	$\Sigma a_i =$	292
	$K =$	9

$12 \Sigma \Delta^2$	51819	
$(m^2(k^3-k))$	58320	0,89

m^2	81
-------	----

Formula: $w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3-k))$

(k^3-k)	720
k^3	729
k	9

Datos:	
k - Número de características =	9
m- Número de expertos=	9
w- Coeficiente de concordancia =	0,89

Cálculos:

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que: Σa_i

ANEXO 5

ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA DECORCASA CIA LTDA

FASE I. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DECORCASA CIA, LTDA. PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS QUE SE PRESENTAN EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- Caracterizar la empresa objeto de estudio
- Realizar un análisis actual de la empresa DECORCASA CIA. LTDA, para determinar falencias existentes en los procesos internos de la organización
- Revisión de la planificación estratégica de la empresa DECORCASA CIA. LTDA.

FASE II. DESARROLLAR LA METODOLOGIA PARA EL CONTROL DE GESTION AJUSTADO A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA DECORCASA CIA, LTDA.

- Revisar las diferentes metodologías y el estudio de sus aspectos invariantes y sus diferencias.
- Elaboración del mapa estratégico
- Determinación de los indicadores para cada perspectiva del CMI
- Estructurar el cuadro de mando integral para la empresa DECORCASA Cia. Ltda.

FASE III. DETERMINAR LA CONTRIBUCION DE LA METODOLOGIA PROPUESTA AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES

- Establecimiento de patrones de comparación para cada indicador
- Estructuración del mecanismo de control visual (responde a los colores del semáforo) y temporal

ANEXO 6
INSTRUMENTO DE MEDICION DEL NIVEL DE EXPERTICIDAD

COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc)

CARACTERÍSTICAS		COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	CONTROL DE GESTIÓN										
2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
3	GESTIÓN POR PROCESOS										
4	GESTIÓN DE LA CALIDAD										
5	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO										
6	CLIMA ORGANIZACIONAL										
7	INDICADORES DE CONTROL										

COEFICIENTE DE ARGUMENTACION (Ka)

Fuente de argumentación		Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
		(A)	(M)	(B)
1	Análisis técnico realizados por usted			
2	Experiencia propia			
3	Trabajos de autores nacionales			
4	Trabajos de autores internacionales			
5	Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			
6	Su intuición			

ANEXO 7.
Oficio de invitación enviado a los expertos

CALCETA, 23 DE JULIO DE 2019

Señora.

Dra. Evis Matellán

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAM-MFL

De nuestra mayor consideración:

Las estudiantes Josenka Avila y Pierina Jarrin de la carrera de administración de empresas decimo semestre, bajo la tutela de la Dra. Cecilia Parra Ferie, por medio del presente escrito, tenemos el placer de informarle que usted ha sido seleccionada para formar parte, dentro del comité de expertos referente al tema de investigación, METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE MANTA.

Seguro de contar con su participación, le reiteramos nuestras consideraciones.

Un saludo afectuoso.

Atentamente:

Pierina Jarrín

Josenka Ávila

ANEXO 8
PRIEMRA RONDA DELPHI

Estimado experto, le damos un cordial saludo, como ya es de su conocimiento las autoras estamos realizando una investigación para la estructuración de una metodología para el control de gestión de la empresa, DECORCASA, CIA, LTDA, la cual se dedica a la comercialización y distribución de productos para el diseño y acabado de interiores, tanto de hogares como oficinas. En esta ocasión le presentamos un listado de posibles indicadores agrupados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El presente listado de indicadores, puede ser modificado según su criterio, es decir, usted puede agregar, eliminar o modificar según corresponda. Gracias de ante mano por su colaboración.

CARACTERISTICAS	
PERSPECTIVA FINANCIERA	
1	Productividad
2	Participación de la compañía
3	Gastos de personal
4	Gastos de funcionamiento
5	Rentabilidad Sobre el Patrimonio Neta
6	Rentabilidad económica
7	Liquidez o prueba acida
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
8	Logística e innovación
9	Abastecimiento
10	Gestión administrativa
11	Gestión de operaciones de venta
12	Insumos propios
13	Gestión de talento humano
14	Rotación de existencias
15	Calidad de los productos

PERSPECTIVA CLIENTES	
16	Cuota de mercado
17	Posicionamiento de precios
18	Calidad de los productos
19	Satisfacción del cliente
20	Cortesía
21	Promedio de unidades
22	Reconocimiento de marca
23	Asesoría
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	
24	Capital humano
25	Productividad
26	Información tecnológica
27	Mejorar el ambiente de trabajo
28	Integración organizacional
29	Incrementan efectividad personal
30	Disponibilidad de sistemas de información
31	Mejorar la competencia

ANEXO 9

SEGUNDA RONDA DEL DELPHI.

Estimado experto, saludos cordiales, como resultado de la ronda anterior le presentamos el siguiente listado de indicadores para del control de gestión de la empresa DECORCASA CIA. LTDA. Le solicitamos de la manera más comedida que usted voto sí o no está de acuerdo con los indicadores que se presentan. Gracias una vez más por su colaboración.

INDICADORES	SI	NI
PERSPECTIVA FINANCIERA		
1 Participación de la compañía		
2 Gastos de personal		
3 Gastos de funcionamiento		
4 Rentabilidad sobre el patrimonio neta		
5 Rentabilidad económica		
6 Liquidez o prueba acida		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
7 Calidad de los productos vendidos		
8 Rotación de existencias		
9 Operaciones de venta		
10 Insumos propios		
11 Gestión administrativa		
12 Innovación		
PERSPECTIVA DE CLIENTES		
13 Cuota de mercado		
14 Incremento de clientes		
15 Retención de los clientes		
16 Satisfacción del cliente		
17 Promedio de unidades		
18 Reconocimiento de marca		
19 Reclamaciones solucionadas		

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

20 Rotación de personal

21 Productividad

22 Información tecnológica

23 Satisfacción del personal

24 Integración organizacional

25 Efectividad personal

ANEXO 10.

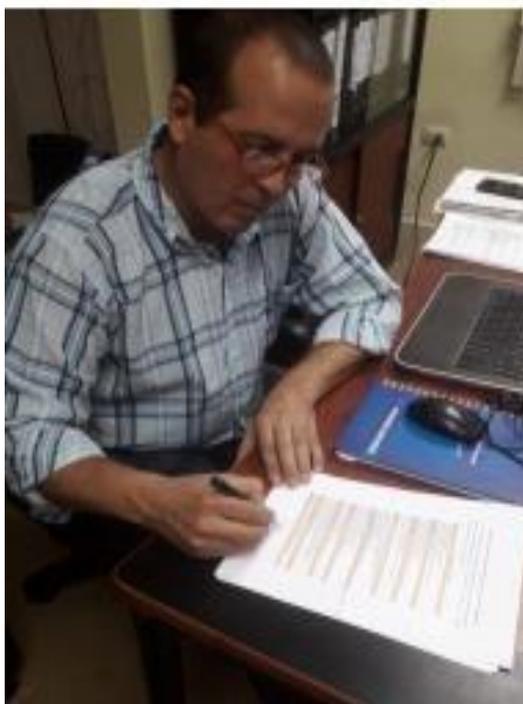


Foto 1. Miembro panel de experto



Foto 2. Miembro panel de experto



Foto 3. Miembro panel de experto de la empresa



Foto 4. Encuesta aplicada al personal de la empresa



Foto 5. Encuesta aplicada al personal de la empresa.



Foto 6. Autoras y tutora del trabajo de investigación.